



Vera Sofia Oliveira Coutinho

Licenciada em Ciências da Engenharia do Ambiente

**Avaliação de desempenho de
sustentabilidade de organizações
públicas pelas partes interessadas**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Engenharia do Ambiente, Perfil Sistemas Ambientais

Orientador: Prof. Doutor Tomás Augusto Barros Ramos,
Professor auxiliar, Faculdade de Ciências e Tecnologia
da Universidade Nova de Lisboa

Coorientador: Prof. Doutora Sandra Sofia Ferreira da
Silva Caeiro, Professora auxiliar, Universidade Aberta

Júri:

Presidente: Prof. Doutor Rui Jorge Fernandes Ferreira dos Santos

Arguente: Prof. Doutora Sara Margarida Moreno Pires

Vogal: Prof. Doutor Tomás Augusto Barros Ramos



FACULDADE DE
CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

novembro, 2014

Avaliação do desempenho de sustentabilidade de organizações públicas pelas partes interessadas

Copyright © Vera Sofia Oliveira Coutinho, Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa

A Faculdade de Ciências e Tecnologia e a Universidade Nova de Lisboa têm o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

Para os meus pais...

AGRADECIMENTOS

Chegando ao fim desta aventura, não podia deixar de expressar os meus sinceros agradecimentos às pessoas sem as quais esta dissertação não teria sido possível.

Ao Professor Doutor Tomás Ramos pelo entusiasmo contagiante demonstrado desde o início, bem como pela sabedoria e conhecimentos transmitidos. O acompanhamento e motivação constantes foram, sem dúvida, elementos essenciais à concretização desta etapa;

À Professora Doutora Sandra Caeiro pelo apoio e colaboração em todos os momentos da dissertação;

À Rita Domingues pela disponibilidade total em ajudar-me sempre que necessário;

À Dr.^a Ana Cristina Correia e aos funcionários da Direção Geral de Armamento e Infraestruturas de Defesa (DGAIED) do Ministério da Defesa Nacional, cujas colaborações no *Workshop* Participativo foram fundamentais;

Aos meus pais Manuel Coutinho e Maria José Coutinho, aqueles que sempre fizeram tudo por mim e que sempre me proporcionaram o melhor. O apoio incondicional em todas as decisões e a motivação foram essenciais para a minha concretização académica e acima de tudo pessoal;

Ao meu irmão Ricardo Coutinho pela força nos momentos mais frágeis e pelas gargalhadas tontas sem sentido;

Ao meu namorado João Ramos pelo carinho, pela paciência, pela motivação e acima de tudo por nunca duvidar de mim;

À minha avó Josefa Coutinho, a minha primeira professora;

Ao meu avô Manuel Coutinho, cujas saudades apertam;

Aos meus tios, Francisco e Inácia pela companhia, pelas conversas e pelos lanches de sempre;

Às minhas amigas Susana Inocêncio, Raquel Silva e Ana Ramos por estarem sempre presentes, nos bons e nos maus momentos;

À Tatiana Gomes, do mais precioso que levo de Évora;

Por último, mas não menos importante, à minha Sol, minha derradeira companheira de percurso nesta aventura, bem como a todas as Princesas do Pequeno que tornaram esta passagem na FCT em algo memorável.

RESUMO

A avaliação de sustentabilidade de organizações tem ganho relevância nos últimos anos, tendo sido visível o seu crescente reconhecimento no setor público. Cada vez mais há a necessidade de comunicar a sustentabilidade do setor, avaliando o seu desempenho económico-financeiro, ambiental e social. Neste âmbito, os instrumentos de avaliação de desempenho pretendem contribuir para o apoio à gestão e à tomada de decisão, fomentando a melhoria contínua e a comunicação com as partes interessadas (*stakeholders*), e potenciando a existência de *benchmarking* entre organizações do mesmo tipo.

Os modelos de avaliação de desempenho de sustentabilidade para organizações do setor público constituem assim uma ferramenta de particular importância para a gestão, assumindo também um papel fundamental no envolvimento das organizações com as partes interessadas. A comunicação do desempenho de sustentabilidade a todos os interessados contribui igualmente para a transparência, credibilidade e reputação das organizações do setor.

Apesar de existirem vários trabalhos sobre a importância do envolvimento das partes interessadas em processos de avaliação e gestão de desempenho de organizações, a integração ativa das partes interessadas em processos relacionados com a sustentabilidade organizacional tem sido pouco explorada, continuando a existir um *deficit* de investigação neste domínio.

O objetivo do presente trabalho de investigação centrou-se no desenvolvimento de uma ferramenta que permita a avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações do setor público pelas partes interessadas, e que simultaneamente complemente a componente formal de avaliação. Esta ferramenta pretende apoiar a integração de contributos voluntários das partes interessadas, internas e externas, de organizações do setor público em processos de avaliação de desempenho. Transpondo o conceito de 'Monitorização Voluntária' utilizado em programas de monitorização ambiental, para o contexto organizacional, elaboraram-se duas listas de verificação compostas por diferentes tipos de questões (refletindo práticas e indicadores de desempenho) a colocar às diferentes partes interessadas de uma organização do setor público. A lista destinada às partes interessadas internas inclui questões de preenchimento voluntário que visam aferir três dimensões: (i) a perceção das partes interessadas acerca da sustentabilidade da organização; (ii) a adoção de práticas sustentáveis no local de trabalho pelas partes interessadas (funcionários/colaboradores); e (iii) a recolha de dados de carácter qualitativo conduzida pelas partes interessadas, normalmente apoiada na observação direta.

Mediante a realização de um *workshop* participativo, a lista de verificação para partes interessadas internas foi avaliada junto de uma organização da Administração Pública Central Portuguesa – a Direção Geral de Armamento e Infraestruturas de Defesa do Ministério da Defesa Nacional. No *workshop* participativo, que envolveu 19 funcionários (chefias intermédias

e técnicos superiores), foi avaliada a lista de verificação de acordo com um sistema de classificação suportado nos seguintes critérios: 'compreensibilidade', 'relevância' e 'fiabilidade'. As pontuações atribuídas a cada critério, complementadas com as informações de carácter qualitativo recolhidas durante o exercício participativo, contribuíram para aferição e definição da lista final de questões. Alguns dos principais aspetos apontados pelos participantes centraram-se no número excessivo de questões, na redação demasiado técnica de alguns itens, bem como o peso significativo da dimensão ambiental. Desta forma, após a análise e ponderação dos diferentes contributos, foi possível proceder à redução de cerca de 30% do número total de questões incluídas na lista original de verificação, e à simplificação e clarificação dos itens mais visados pelos participantes. A lista final passou a incluir 61 questões, em detrimento das 85 iniciais.

A segunda lista de verificação destinada aos utilizadores do serviço público totalizou 33 questões. A inclusão das partes interessadas em todo o processo de desenvolvimento desta ferramenta de apoio à avaliação de desempenho formal de uma organização contribuiu para que o resultado obtido reflita o contexto prático de um caso de estudo da administração pública central portuguesa, onde os atores chave envolvidos puderam transmitir as suas visões, preocupações e aspirações.

A potencial utilização deste tipo de ferramenta poderá contribuir para complementar as avaliações formais de desempenho de sustentabilidade de organizações do setor público, bem como poderá também incentivar as empresas a repensar os atuais modelos de gestão e avaliação de desempenho.

Palavras-chave: avaliação do desempenho, sustentabilidade, organizações, setor público, partes interessadas, monitorização voluntária

ABSTRACT

The sustainability performance assessment of organizations has been gaining relevance in recent years, and its growth has been recognized in the public sector agencies. There has been an increasing need to communicate the sector sustainability performance, in terms of economic-financial, environmental and social domains. The performance assessment tools aim to contribute for organizational management support and decision, promoting the continuous improvement, the communication with stakeholders and benchmarking between organizations of the same type.

The existence of sustainability performance assessment frameworks in the public sector agencies is becoming more desirable as a management tool. Also it is very important to connect the organization with the stakeholders. Simultaneously, the communication of the sustainability performance to the stakeholders allows the public sector agencies to increase their transparency, credibility and reputation.

Although there is some work about the importance of involving the stakeholders in assessment and performance management in organizations, the active stakeholder's integration related to organizational sustainability has been less explored, and there is a lack of research in this domain.

The main goal of this research work is to explore a way that allows the internal and external stakeholders of public agencies to participate in the sustainability assessment process, by building a tool that complements the formal performance assessment system. This tool aims to support the inclusion of internal and external stakeholder's voluntary contributions in performance assessment of public sector agencies. Recreating the 'Volunteer Monitoring' concept (that is very common in environmental monitoring programs) in the organizational context, two checklists were developed with different kinds of questions (that reflects practices and performance indicators) to be answered by the stakeholders of public agencies. The internal stakeholder's volunteer checklist aim to measure three dimensions: i) the perception that the stakeholders have about the organizational sustainability performance; ii) the adoption of sustainable practices by stakeholders (employees) in their workplace; and iii) the collection of qualitative data by direct observation.

Through a participative workshop, the internal stakeholder's checklist was assessed by an organization of the Portuguese Central Public Administration – the General Directory of Armament and Defense Infrastructure. In the workshop, that involved 19 employees, the checklist was evaluated according to three criteria: comprehensibility, relevancy and feasibility of the potential results. The score assigned to each criterion for each checklist question and the qualitative data collected in the workshop were taken into account to decide the final checklist. Some of the comments pointed by the participants were related to the excessive number of questions, the use of technical terms and the significant weight of the environmental dimension.

So, after the analysis and weighting of all contributions it was possible to reduce the internal stakeholder's checklist in 30% of the original number of questions and also to simplify and clarify the items pointed by the participants. The checklist now includes 61 from the 85 initial questions.

The second checklist to be applied to the external stakeholders is based on 33 questions. The stakeholder's integration in the whole process of developing a sustainability performance assessment tool contributed to a result that reflects a practical reality of a Portuguese public agency as a case study, where all the key actors involved were able to transmit their visions, worries and aspirations.

The potential use of this tool will be able to contribute and complement the formal sustainability performance assessment in the public sector, and also encourage the companies to rethink theirs actual management and assessment models.

Keywords: performance assessment, sustainability, organizations, public sector, stakeholders, volunteering monitoring.

ÍNDICE DE MATÉRIAS

1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Enquadramento	1
1.2. Fatores que justificam a escolha do tema.....	2
1.3. Objetivos.....	3
1.4. Estrutura e organização da dissertação.....	4
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	7
2.1. Âmbito da revisão.....	7
2.2. Avaliação do desempenho de sustentabilidade nas organizações	7
2.2.1. Enquadramento e historial	7
2.2.2. A importância da avaliação do desempenho de sustentabilidade	9
2.2.3. Modelos de avaliação do desempenho de sustentabilidade.....	10
2.3. Sustentabilidade nas organizações do Setor Público.....	16
2.3.1. Caracterização geral do SP	16
2.3.2. Evolução dos sistemas de avaliação do desempenho de sustentabilidade no SP	18
2.3.3. Os benefícios decorrentes da avaliação do desempenho de sustentabilidade	23
pelo SP	
2.4. Avaliação do desempenho de sustentabilidade pelas partes interessadas.....	25
2.4.1. Enquadramento	25
2.4.2. A perceção das partes interessadas face ao desempenho de sustentabilidade	27
2.4.3. Tipos de participação das partes interessadas	28
2.4.4. Etapas metodológicas para integração das partes interessadas em programas	
de monitorização e avaliação	30
2.4.5. Tipos de iniciativas de participação das partes interessadas na avaliação,	
monitorização e comunicação da sustentabilidade	34
2.4.6. A participação das partes interessadas no SP	39
3. METODOLOGIA	45
3.1. Enquadramento	45
3.2. Desenvolvimento da ferramenta de avaliação de desempenho de sustentabilidade	
pelas partes interessadas.....	45

3.3.	Caracterização do estudo de caso: Direção-Geral de Armamento e Infraestruturas de Defesa	48
3.4.	Avaliação pela DGAIED	50
3.5.	Análise dos resultados e seleção final dos elementos a integrar na lista de verificação	53
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	55
4.1.	Sistema de verificação a aplicar às partes interessadas – proposta preliminar	55
4.2.	Caracterização dos participantes do <i>workshop</i> na DGAIED	56
4.3.	Análise das questões de enquadramento do inquérito	57
4.4.	Análise das pontuações atribuídas às questões gerais (Bloco Geral), por critério de avaliação	59
4.5.	Análise das pontuações agregadas por categoria profissional	60
4.6.	Análise das pontuações agregadas por grupo etário	61
4.7.	Análise das pontuações por critério de avaliação	63
4.8.	Análise das pontuações agregadas por domínio de sustentabilidade	64
4.9.	Análise das pontuações agregadas por categoria de questão	65
4.10.	Síntese das pontuações agregadas e dos comentários dos participantes	66
4.11.	Seleção final das questões a integrar no sistema de avaliação	71
5.	CONCLUSÕES E DESENVOLVIMENTOS FUTUROS	95
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99
	Anexo I – Lista de verificação preliminar para avaliação do desempenho de sustentabilidade pelas partes interessadas internas	111
	Anexo II - Matriz de frequências absolutas das pontuações atribuídas para cada critério de avaliação	129
	Anexo III - Matriz de frequências relativas das pontuações atribuídas para cada critério de avaliação	137
	Anexo IV – Médias aritméticas simples, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações agregadas para cada questão, por categoria profissional	145
	Anexo V – Médias aritméticas simples, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações agregadas para cada questão, por grupo etário	151
	Anexo VI - Médias aritméticas simples, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações de cada questão, por critério de avaliação	157
	Anexo VII – Médias aritméticas simples, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações agregadas para cada questão, por domínio de sustentabilidade	163

Anexo VIII – Médias aritméticas simples, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações agregadas para cada questão, por categoria.....	169
---	-----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 - Relações entre diferentes medidas de desempenho	11
Figura 2.2 - <i>Balanced Scorecard</i>	12
Figura 2.3 - Modelo para a ADA (Adaptado da EN ISO 14031:2013).	13
Figura 2.4 - Tipologias de participação das partes interessadas.....	29
Figura 2.5 - Etapas metodológicas de um programa de monitorização e avaliação participada	32
Figura 3.1 - Etapas metodológicas do trabalho de investigação.	45
Figura 3.2 - Modelo concetual para avaliação do desempenho de sustentabilidade do SP pelas partes interessadas.	46
Figura 3.3 - Constituição da AP.	49
Figura 4.1 - Composição da lista de verificação preliminar para as partes interessadas internas.	55
Figura 4.2 - Distribuição dos participantes no <i>workshop</i> por género.....	56
Figura 4.3 - Distribuição dos participantes no <i>workshop</i> por categoria profissional.....	57
Figura 4.4 - Distribuição das respostas à questão sobre a necessidade de existir uma avaliação voluntária de sustentabilidade pelas partes interessadas.	58
Figura 4.5 - Distribuição das respostas à questão sobre o potencial impacte de uma avaliação voluntária de sustentabilidade na organização.	59
Figura 4.6 - Dispersão dos coeficientes de variação em função das médias das pontuações para cada questão, para a categoria profissional 'Militares'	61
Figura 4.7 - Dispersão dos coeficientes de variação em função das médias das pontuações para cada questão, para a categoria profissional 'Não militares'.....	61
Figura 4.8 - Dispersão dos coeficientes de variação em função das médias das pontuações para cada questão, para o grupo etário com idade 'Igual ou inferior a 40 anos'	62
Figura 4.9 - Dispersão dos coeficientes de variação em função das médias das pontuações para cada questão, para o grupo etário com idade 'Superior a 40 anos'	63
Figura 4.10 - Dispersão dos coeficientes de variação em função das médias das pontuações para cada questão, por critério de avaliação.	64
Figura 4.11 - Dispersão dos coeficientes de variação em função das médias das pontuações para cada questão, por domínio de sustentabilidade.	65
Figura 4.12 - Dispersão dos coeficientes de variação em função das médias das pontuações para cada questão, por categoria.....	66
Figura 4.13 - Composição da lista final de verificação para as partes interessadas internas.	86
Figura 4.14 - Composição da lista final de verificação a aplicar aos utilizadores dos serviços.	93

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1 - Benefícios associados à avaliação e comunicação do desempenho de sustentabilidade no SP.....	25
Tabela 2.2 - Métodos de recolha de dados pelas partes interessadas para monitorização de espécies e habitats.....	33
Tabela 2.3 - Vantagens e desvantagens da participação voluntária da comunidade local em programas de monitorização ambiental.....	37
Tabela 2.4 - Tópicos relevantes definidos pelas partes interessadas do SP	40
Tabela 4.1 – Médias aritméticas simples, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações atribuídas ao Bloco G, por critério de avaliação.....	59
Tabela 4.2 – Médias aritméticas, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações atribuídas a cada questão da lista preliminar ordenadas por ordem decrescente de médias (cf. Anexo I).	66
Tabela 4.3 - Lista de verificação para avaliação voluntária de sustentabilidade organizacional pelas partes interessadas internas.....	72
Tabela 4.4 - Lista de verificação para avaliação voluntária de sustentabilidade organizacional pelas partes interessadas externas.....	87
Tabela I.1 - Proposta preliminar de indicadores e práticas de monitorização voluntária de sustentabilidade de organizações do Setor Público.	116
Tabela II.1 - Matriz de frequências absolutas das pontuações atribuídas para cada critério de avaliação.	131
Tabela III.1 - Matriz de frequências relativas das pontuações atribuídas para cada critério de avaliação.	139
Tabela IV.1 – Médias aritméticas, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações agregadas de cada questão, por categoria profissional.	147
Tabela V.1 – Médias aritméticas, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações agregadas de cada questão, por grupo etário.	153
Tabela VI.1 – Médias aritméticas, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações de cada questão, por critério de avaliação.	159
Tabela VII.1 – Médias aritméticas, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações agregadas de cada questão, por domínio de sustentabilidade.	165
Tabela VIII.1 – Médias aritméticas, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações agregadas de cada questão, por categoria.....	171

SIMBOLOGIA E NOTAÇÕES

AA1000 – *AccountAbility 1000*

ADA – Avaliação de Desempenho Ambiental

AP – Administração Pública

APCP – Administração Pública Central Portuguesa

BSC – *Balanced Scorecard*

CAF – *Common Assessment Framework*

CENSE - Centro de Investigação em Ambiente e Sustentabilidade da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa

CIPA - *Citizen-Initiated Performance Assessment*

CPA – Código do Procedimento Administrativo

DGAEP - Direcção-Geral da Administração e do Emprego Público

DGAIED – Direcção Geral de Armamento e Infraestruturas de Defesa

DRIP - *Data Rich but Information Poor*

DS – Desenvolvimento Sustentável

EFQM – *European Foundation for Quality Management*

EIPA - *European Institute for Public Administration*

EMAS - *Eco-Management and Audit Scheme*

EUA – Estados Unidos da América

GeADAP - Gestão Integrada da Avaliação de Desempenho da Administração Pública

GPRA - *Government Performance and Results Act*

GRI – *Global Reporting Initiative*

ISEGI – Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa

ISO – *International Organization for Standardization*

LGA – *Local Government Act*

MDN – Ministério da Defesa Nacional

NPM – *New Public Management*

OCBE - *Organizational Citizenship Behavior for the Environment*

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ONG – Organização Não-Governamental

PME – Pequenas e médias empresas

PPB - *Planning, Programming and Budgeting*

PPGIS - Participação Pública com recurso a Sistemas de Informação Geográfica

SA8000 – *SocialAccountability 8000*

SBSC – *Sustainability Balanced Scorecard*

SGA – Sistema de Gestão Ambiental

SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública

SP – Setor Público

SPS – *Sustainability Public Sector*

USEPA - *United States Environmental Protection Agency*

WCED – *World Commission on Environment and Development*

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento

Desde a publicação do “Relatório Brundtland” — “*Our common future*” (WCED, 1987) que a integração dos princípios da sustentabilidade nas políticas governamentais para o desenvolvimento passou a ser recorrente, contribuindo para a perspetiva global de que os passos críticos para o progresso, para as gerações presentes e futuras, baseiam-se essencialmente no desenvolvimento económico, na proteção ambiental e na equidade social (Williams *et al.*, 2011).

O crescente reconhecimento da importância do conceito de sustentabilidade gerou uma maior atenção e preocupação para aquilo que são os potenciais impactes ambientais e sociais das atividades económicas, incentivando à comunicação de desempenho por parte das organizações que as praticam (Adams e Frost, 2008; Farneti e Guthrie, 2009; Adams *et al.*, 2014). Este facto é evidenciado pela publicação cada vez mais comum de relatórios de sustentabilidade, onde as organizações pretendem relatar e demonstrar os compromissos assumidos (Roca e Searcy, 2012).

O visível aumento da dependência das organizações face à aceitação pública contribui para a necessidade de comunicar o desempenho das mesmas e os respetivos impactes decorrentes das suas atividades. Ao mesmo tempo, promove a tomada de decisões mais acertadas, que sirvam os interesses do ambiente e da sociedade, não negligenciando contudo a viabilidade económica da organização (Adams e Frost, 2008).

O levantamento da informação que caracteriza o desempenho económico-financeiro, ambiental e social é essencial para o processo de tomada de decisão, contribuindo para um melhor planeamento, gestão e monitorização da organização (Adams e Frost, 2008). Adicionalmente, a comunicação dessa informação às partes interessadas (*stakeholders*, na designação anglo-saxónica) contribui para uma maior transparência e reputação junto das mesmas, assim como uma maior competitividade e geração de valor (Hahn e Kühnen, 2013; Galera *et al.*, 2014). De acordo com Parmar *et al.* (2010), o conceito de ‘*stakeholders*’ surgiu pela primeira vez em 1963 num memorando interno da *Stanford Research Institute*.

Apesar da avaliação de desempenho de sustentabilidade e respetiva comunicação às partes interessadas ser prática comum em organizações do setor privado, nas organizações do setor público (SP) ainda estão a ser dados os primeiros passos neste tipo de iniciativas. As implicações diretas na economia, no ambiente e na sociedade onde atuam, invocam nas organizações do SP a exigência de se apresentarem como exemplos no desenvolvimento sustentável (DS). Razões como a responsabilidade social afeta ao SP, assim como a exigência cada vez maior de ceder informação relativa aos efeitos decorrentes das suas atividades,

contribuem para a necessidade de uma maior proximidade e transparência com as partes interessadas (Galera *et al.*, 2014).

A utilização de indicadores como ferramenta para a avaliação formal do desempenho é a opção preferencial para muitas organizações, condensando informação de forma clara e objetiva (Carter *et al.*, 1992). Os indicadores são utilizados para avaliar o desempenho da organização quanto às práticas e políticas de sustentabilidade adotadas. Contudo, e tal como sublinhado por Ramos *et al.* (2014), a necessidade de complementar os dados de desempenho recolhidos e avaliados através de métodos formais tem levado à procura de outras opções, nomeadamente aquelas que são baseadas na participação voluntária das partes interessadas nesses processos de monitorização e avaliação. A adoção desse tipo de abordagem pode contribuir para colmatar lacunas e incertezas de informação, podendo complementar e melhorar a avaliação formal conduzida pela organização (Reed, 2008; Ramos *et al.*, 2014).

Este tipo de procedimentos constitui prática comum, e com demonstrado sucesso, em áreas associadas a sistemas naturais, tais como a monitorização ambiental de ecossistemas estuarinos e lacustres onde a necessidade de os avaliar de forma contínua só é possível através da colaboração de cidadãos, consubstanciada em práticas de monitorização voluntária ou “monitorização leiga” (Lee, 1994). As partes interessadas podem assim complementar a monitorização convencional com a recolha de dados de forma voluntária e informal (Abbot e Guijt, 1998; Ohrel e Register, 2006). Neste contexto, e apesar das diferenças que separam a gestão organizacional da gestão de ecossistemas, a avaliação de desempenho de sustentabilidade em organizações públicas poderá beneficiar da experiência e conhecimento adquirido no âmbito dos sistemas naturais. A adoção de procedimentos que integrem a monitorização e avaliação convencional e a monitorização e avaliação voluntária, conduzida pelas partes interessadas, poderá constituir uma nova forma de gerir e comunicar o desempenho organizacional.

1.2. Fatores que justificam a escolha do tema

O tema da dissertação surge no âmbito do projeto “SPS — Modelo de Avaliação de Desempenho e *Benchmarking* de Sustentabilidade do Setor Público” (ref.^a PTDC/AAC-AMB/119508/2010). Este projeto financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia, é coordenado pelo CENSE – Centro de Investigação em Ambiente e Sustentabilidade da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa e tem como parceiro o ISEGI – Instituto Superior de Estatística e Gestão da Informação da mesma Universidade. O referido projeto iniciou-se em março de 2012 e tem a duração de 3 anos.

O projeto SPS tem como principal objetivo a construção e aplicação de um modelo para a avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações do SP, utilizando como caso de estudo a administração central portuguesa. Esta avaliação visa ser aplicada não só a um nível operacional, que inclui, por exemplo, consumos (materiais, hídricos, energéticos), produção de

resíduos e geração de emissões decorrentes das atividades desenvolvidas, mas também a um nível estratégico, contemplando as políticas, diretrizes, planos, programas e normas das organizações públicas.

O interesse e a necessidade de avaliar o desempenho de sustentabilidade no SP é relativamente recente, pelo que têm sido poucos os desenvolvimentos científicos sobre novas abordagens, conceitos, modelos conceituais, aplicações e casos de estudo de avaliação de desempenho da sustentabilidade, ou especificamente sobre processos e critérios para a formulação de indicadores de desempenho que possam suportar as ferramentas de avaliação, comunicação e *benchmarking* das organizações do setor (Ramos *et al.*, 2007; Williams *et al.*, 2011; Mazzi *et al.*, 2012).

Neste sentido, o desenvolvimento de instrumentos de avaliação de desempenho de sustentabilidade nas organizações do SP que contribuam para este fim, apoiem a tomada de decisão, promovam a melhoria contínua do desempenho organizacional, facilitem a sua comunicação às partes interessadas, bem como a realização de *benchmarking*, assumem-se como áreas emergentes, onde subsiste espaço para novos desenvolvimentos científicos.

Especificamente, a avaliação de desempenho de sustentabilidade que integre a participação efetiva das partes interessadas das organizações, ao nível das diferentes fases do processo (recolha de dados, avaliação e comunicação), constitui um tema pouco explorado. A ausência de estudos neste campo torna-se mais marcante quando o setor em análise é o SP. A adoção deste tipo de abordagem poderá apoiar e orientar a organização no desenvolvimento de estratégias de sustentabilidade e na integração das responsabilidades sociais do SP.

A presente dissertação surge como um contributo para o sistema de avaliação de desempenho de sustentabilidade em desenvolvimento no âmbito do projeto SPS, integrando a perceção das partes interessadas, internas e externas à organização, na construção e utilização da ferramenta de avaliação de desempenho e comunicação.

1.3. Objetivos

O presente trabalho de investigação tem como objetivo principal o desenvolvimento de uma ferramenta que permita a avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações do SP pelas partes interessadas, e que simultaneamente complemente a componente formal de avaliação de sustentabilidade.

Neste sentido, são objetivos específicos da dissertação:

- Desenvolver um sistema de verificação que permita avaliar a perceção das partes interessadas internas e externas em relação ao desempenho da organização, princípios e práticas de sustentabilidade;
- Identificar e selecionar um conjunto de indicadores e práticas voluntárias de monitorização de sustentabilidade organizacional, formulados a partir das perceções,

comportamentos e de dados maioritariamente qualitativos, recolhidos pelas partes interessadas internas, e que possam contribuir para o complemento da avaliação formal de desempenho de sustentabilidade conduzida pela gestão de determinada organização do SP;

- Avaliar a disponibilidade das partes interessadas para contribuírem e participarem em iniciativas e práticas voluntárias de avaliação da sustentabilidade organizacional.

De forma a atingir os objetivos definidos, os trabalhos foram desenvolvidos através das seguintes etapas:

1. Pesquisa bibliográfica baseada em artigos científicos, livros da especialidade, relatórios técnicos e diretrizes de instituições de referência na área de investigação. Esta fase incluiu a revisão de metodologias e casos de estudo sobre modelos/métodos de avaliação de desempenho de sustentabilidade em organizações, integrando as partes interessadas. Foram igualmente analisados outros trabalhos suportados em processos participativos fora do âmbito organizacional;
2. Definição do modelo concetual para concretização do sistema de avaliação voluntário de sustentabilidade organizacional;
3. Desenvolvimento das listas de verificação com questões para a avaliação voluntária de sustentabilidade pelas partes interessadas internas e externas da organização;
4. Avaliação do modelo e respetivo sistema de verificação junto de um estudo de caso. Para o efeito foi selecionada uma organização da Administração Pública Central Portuguesa (APCP), a Direção Geral de Armamento e Infraestruturas de Defesa (DGAIED).

1.4. Estrutura e organização da dissertação

A dissertação está organizada em cinco capítulos principais, sendo eles:

- Capítulo 1 – Introdução

Neste capítulo é apresentado um breve enquadramento às várias matérias que conduzem ao tema da dissertação, assim como as razões que justificam a sua escolha. São ainda expostos os objetivos do trabalho de investigação, a sua finalidade e a forma como está organizado.

- Capítulo 2 – Revisão de literatura

Este capítulo reúne o resultado da pesquisa bibliográfica efetuada. Esta iniciou-se pela recolha de informação acerca do historial e da importância dos sistemas de avaliação de desempenho nas organizações, assim como o levantamento de modelos de avaliação reconhecidos e utilizados em contexto organizacional. De seguida, a investigação direcionou-se para a utilização destas ferramentas no SP, o que inicialmente passou por uma caracterização do setor. Posteriormente foi analisada a evolução dos sistemas de avaliação de desempenho de sustentabilidade nas organizações públicas e fez-se o levantamento dos benefícios obtidos por

elas na sua adoção. Por último, o trabalho de pesquisa focou a integração das partes interessadas em processos de avaliação de desempenho de sustentabilidade, onde numa primeira fase abordou-se de forma breve o conceito de percepção face ao desempenho de sustentabilidade; identificaram-se os tipos de processos participativos que envolvem as partes interessadas, assim como as etapas metodológicas que os compõem; fez-se o levantamento de cenários onde a integração das partes interessadas é prática comum; e por fim, identificaram-se quais as partes interessadas do SP.

- Capítulo 3 – Metodologia

Nesta etapa é feita a descrição da metodologia adotada para a formulação e desenvolvimento do sistema de avaliação voluntário da sustentabilidade organizacional pelas partes interessadas, bem como uma caracterização do estudo de caso. Adicionalmente é referido o modo como foi conduzido o teste do modelo concetual ao estudo de caso e ao modo como foram tratados os resultados.

- Capítulo 4 – Resultados e Discussão

Neste capítulo é apresentada uma síntese dos principais resultados obtidos, bem como da sua discussão, que conduziram à proposta final do sistema de verificação para avaliação voluntária de sustentabilidade pelas partes interessadas.

- Capítulo 5 – Conclusões e desenvolvimentos futuros

São apresentadas as conclusões finais do presente trabalho de investigação assim como os potenciais desenvolvimentos futuros.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Âmbito da revisão

Neste capítulo são apresentados conceitos e temáticas consideradas essenciais à compreensão e desenvolvimento do presente trabalho de investigação. Nele encontrar-se-á a caracterização do estado da arte através de pesquisa bibliográfica em livros e artigos científicos, relatórios técnicos, e diretrizes de instituições de referência na área de estudo.

O âmbito da revisão de literatura focou os seguintes elementos principais: a importância da avaliação do desempenho de sustentabilidade pelas organizações; os modelos existentes para efetuar a respetiva avaliação; o papel do SP na execução de iniciativas neste âmbito; o papel das principais partes interessadas em processos de monitorização e avaliação; e por fim, qual a sua potencial contribuição na recolha de dados como forma de complementar os sistemas de avaliação de desempenho convencionais.

Este capítulo pretende ainda apoiar a metodologia aplicada para a execução dos objetivos propostos na presente dissertação.

2.2. Avaliação do desempenho de sustentabilidade nas organizações

2.2.1. Enquadramento e historial

A discussão em torno de como medir o desempenho das organizações e a importância do processo para a sua gestão constitui-se como um tema prioritário para os gestores em qualquer que seja o seu setor de atuação, privado ou público, existindo já diversos modelos e investigação na área há vários anos.

Segundo Dooren *et al.* (2010) existem três perspetivas de como o conceito de desempenho pode ser analisado. A primeira perspetiva foca a atenção no agente que desempenha as tarefas e, conseqüentemente, o desempenho integra o conjunto das ações realizadas. A segunda perspetiva aborda o conceito através da qualidade das ações e, neste caso, o desempenho é concetualizado pela capacidade ou competência de realizar determinada tarefa. A terceira perspetiva encara o desempenho associado à qualidade dos resultados obtidos pelas ações realizadas. Os autores concluem que um desempenho pode ser caracterizado como sustentável quando a qualidade das ações é acompanhada de qualidade nos resultados.

A medição do desempenho é caracterizada pela produção de informação objetiva e relevante que possa ser usada diretamente na gestão da organização, contribuindo para uma tomada de decisão informada, com obtenção de resultados e melhoria global do desempenho organizacional (Poister, 2003).

Desde os anos 70 que a literatura apresenta trabalhos sobre a avaliação de desempenho das organizações (Boland e Fowler, 2000). Contudo, é desde a década de 90 que se registou um aumento da procura e desenvolvimento de ferramentas que permitissem assumir a avaliação numa perspetiva de sustentabilidade organizacional (O'Connor e Spangenberg, 2008; Wensen *et al.*, 2011).

A sustentabilidade de uma organização reflete-se na formulação de estratégias e na realização de atividades que satisfaçam as necessidades atuais da mesma e das suas partes interessadas (internas e externas), ao mesmo tempo que protege, mantém e melhora os recursos humanos e naturais para o futuro (Roca e Searcy, 2012; Goyal *et al.*, 2013). Segundo estes autores, para se atingir este objetivo é necessária a integração dos três pilares da sustentabilidade – económico, ambiental e social – e de um equilíbrio entre os mesmos na gestão da organização. A abordagem equilibrada das três dimensões citadas é usualmente denominada de '*Triple Bottom Line*', conceito introduzido por Elkington em 1998. Contudo, durante as últimas cinco décadas, o crescimento económico foi visto universalmente como o objetivo prioritário o que terá efetivamente contribuído para o desequilíbrio entre as várias dimensões da sustentabilidade (Moldan *et al.*, 2012).

Para uma organização, a medição do seu desempenho económico é diretamente associada a procedimentos que envolvem a minimização de custos e a maximização de benefícios financeiros. Contudo, a avaliação das dimensões ambiental e social não é entendida de forma tão clara e automática. A sustentabilidade ambiental está associada à redução da produção de resíduos, eficiência energética, redução de emissões, redução do consumo de recursos, entre outros elementos igualmente importantes para ser possível obter aquele estado (Gimenez *et al.*, 2012). Por sua vez, a sustentabilidade social está relacionada com a igualdade de oportunidades dentro da organização, promoção da comunicação entre todos os elementos que a compõem, garantia de qualidade de vida para as partes interessadas e promoção de processos democráticos em termos de governança (Gimenez *et al.*, 2012).

No entanto, a sustentabilidade de uma organização não deve ser vista unicamente de uma perspetiva operacional, mas também estratégica, ou seja, com a formulação de políticas e normas conducentes à sustentabilidade. A avaliação do desempenho de um ponto de vista estratégico permite assim garantir a eficácia da organização no longo prazo, apesar de se verificar, por demasiadas vezes, que é ignorada dada a dificuldade na sua avaliação (Verbeeten, 2008).

Na década de 70, a maioria dos relatórios de desempenho publicados anualmente eram de âmbito financeiro, e pontualmente eram acompanhados por relatórios sociais. Na década de 80, os assuntos ambientais passaram a integrar os relatórios de desempenho (e.g. produção de resíduos e emissões) substituindo por vezes a informação de carácter social (Hahn e Kühnen, 2013).

A sociedade passou a estar mais atenta aos impactes da atividade humana no ambiente, transferindo parte da responsabilidade desses impactes às organizações, uma vez que os danos seriam consequência das suas atividades (Daub, 2007). Por outro lado, a pressão pública contribuiu também para uma maior responsabilização das organizações que as forçaram na busca de legitimidade junto das partes interessadas e de licença para operar (Searcy e Elkhawas, 2012).

Estes e outros desafios emergentes na área da sustentabilidade levaram à necessidade essencial de repensar a gestão e as estratégias das organizações com base em princípios e comportamentos sustentáveis (Steyn e Niemann, 2013).

2.2.2. A importância da avaliação do desempenho de sustentabilidade

A pressão exercida pelas partes interessadas internas e externas da organização constituem sem dúvida um elemento preponderante no reforço da necessidade de avaliar e comunicar o desempenho. São identificados os clientes/utilizadores da organização que exercem influência sobre a sua reputação e um olhar cada vez mais crítico face a maus desempenhos (EIU, 2010). Ainda segundo estes autores, também os colaboradores das organizações exercem pressão na medida em que exigem que as suas perceções e interesses sejam incluídos nos processos de tomada de decisão. No âmbito das organizações do setor privado, identificam-se igualmente os investidores que se revêm no direito de saber o grau de empenho da organização para a obtenção de desempenhos sustentáveis a longo prazo. Todos eles contribuem para que as organizações adotem valores e normas de acordo com aquilo que são as expectativas das partes interessadas, de forma a garantir uma boa reputação entre eles e que sejam consideradas socialmente como organizações responsáveis, sustentáveis e confiáveis (Steyn e Niemann, 2013).

Em suma, as organizações enfrentam a necessidade de obter legitimidade face às suas partes interessadas e de uma forma mais alargada, a toda a opinião pública (Daub, 2007; Parmar *et al.*, 2010; Hahn e Kühnen, 2013). Segundo Lodhia *et al.* (2012), a aquisição de legitimidade consiste numa harmonia entre aquilo que são os valores sociais e os comportamentos da organização. Também a obtenção de maior transparência é referida como um incentivo, refletindo-se numa maior comunicação entre organizações e as partes interessadas, numa maior partilha de informação e no reforço da credibilidade das organizações (Searcy e Elkhawas, 2012).

Outros autores identificam razões adicionais que incentivam à avaliação e comunicação do desempenho de sustentabilidade, das quais se destacam as seguintes (Daub, 2007; Singh *et al.*, 2009; Kolk, 2010; Wensen *et al.*, 2011; Searcy e Elkhawas, 2012; Hahn e Kühnen, 2013; GRI, 2014):

- Levantamento de informação inerente ao desempenho económico, ambiental e social de forma integrada, influenciando a gestão estratégica da organização no longo prazo, e como complemento ao processo de tomada de decisão;
- Melhoria do desempenho da organização;
- Aumento da competitividade;
- Identificação de riscos e oportunidades;
- Incentivo ao progresso através da comparação do desempenho com metas estabelecidas previamente;
- Antecipação de estados e tendências de desempenho da organização;
- Possibilidade de *benchmarking* com outras organizações do mesmo tipo;
- Maior atenção e sensibilidade para questões ambientais;
- A necessidade de cumprimento de legislação cada vez mais exigente em matéria ambiental;
- Adoção de uma atitude proativa na elaboração de medidas que gerem um potencial de redução de custos e um aumento de eficiência dos processos;
- Mitigação ou minimização de impactes ambientais e sociais decorrentes das atividades da organização.

A gestão do desempenho numa organização é concebida com o propósito de ter um impacte sobre ela, ajudando os gestores a aceder ao estado do seu desempenho e atuar com vista ao seu progresso (Poister, 2003).

Para além de se assumir como uma ferramenta vital na gestão da organização, apresenta-se como um elemento de aprendizagem e de motivação. A gestão do desempenho tende a focar a sua atenção naquilo que está a ser medido e se a organização tiver objetivos e metas claras nas quais se possa concentrar, tal funcionará como um incentivo automático à melhoria contínua do seu desempenho (Bruijn, 2007; Poister, 2003).

2.2.3. Modelos de avaliação do desempenho de sustentabilidade

A necessidade e o interesse das organizações na adoção de modelos que lhes permitam avaliar o desempenho de sustentabilidade, gerou um aumento dos trabalhos desenvolvidos por especialistas e académicos nesta área do conhecimento (Goyal *et al.*, 2013). Contudo, muitos acreditam que estamos longe de construir um consenso acerca da forma como se define, planeia e mede a sustentabilidade de uma organização (Gasparatos e Scolobig, 2012).

Gasparatos e Scolobig (2012) referem que as ferramentas de avaliação de desempenho de sustentabilidade deverão ter a capacidade de capturar os seguintes elementos:

- Informação de carácter económico, ambiental e social e as suas interações, de acordo com uma abordagem '*Triple Bottom Line*';
- Os impactes atuais e futuros decorrentes de ações e políticas da organização;

- Equidade intra e intergeracional;
- A ponderação de incertezas e a necessidade de atuar na base do princípio da precaução;
- As necessidades, os valores e as expectativas das partes interessadas.

Conceitos como 'eficácia', 'eficiência', 'produtividade', 'qualidade do serviço', 'satisfação do cliente' e 'relação custo-eficácia' constituem-se como importantes dimensões do que se entende por desempenho (Poister, 2003).

Carter *et al.* (1992) identificaram três critérios na avaliação de desempenho de sustentabilidade frequentemente citados na literatura como os 'Três E's': i) economia; ii) eficiência; e iii) eficácia (Figura 2.1). Estes critérios são aplicados em modelos de fluxos onde são identificadas as entradas (*inputs*), os processos e as saídas (*outputs*) da organização que normalmente estão associadas aos produtos e serviços prestados, aos impactes gerados por eles ou aos resultados da atividade da organização (Ramos, 2004).

Os *inputs* são frequentemente associados aos recursos físicos, humanos e financeiros necessários para o funcionamento da organização, sendo estes últimos considerados os mais importantes, pois a aquisição de recursos de outros tipos normalmente depende dos fundos disponíveis (Boland e Fowler, 2000). De acordo com estes autores, o rácio entre *outputs* e *inputs* reflete a eficiência da organização. Naturalmente um aumento dos *outputs* contribuirá para uma maior eficiência, contudo tal diz muito pouco acerca da eficácia da organização, ou seja, à forma como os *outputs* dão resposta aos resultados esperados por ela. Quando o fluxo de saídas coincide com o resultados esperados da organização, ocorre uma sobreposição entre a eficiência e a eficácia que se tende a refletir no "valor do dinheiro", tal como é representado na Figura 2.1. Deste modo, a obtenção de resultados que vão ao encontro daquilo que os clientes/utilizadores pretendem é tão desejável quanto a obtenção de eficiência no uso dos recursos empregues no processo (Boland e Fowler, 2000).

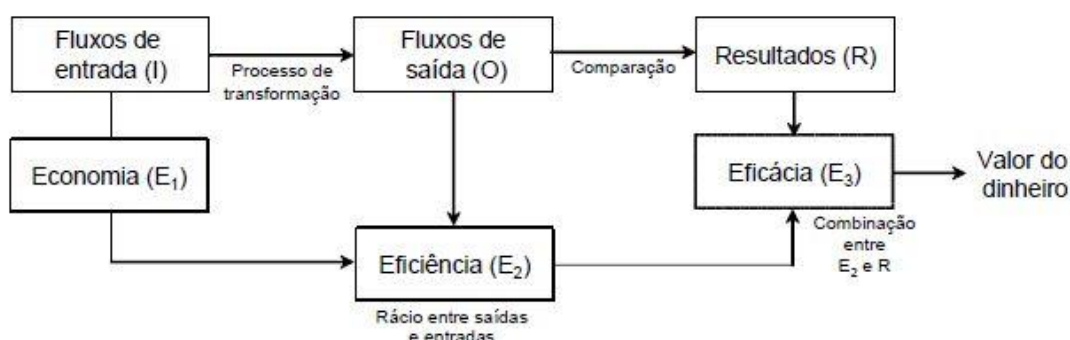


Figura 2.1 - Relações entre diferentes medidas de desempenho (Boland e Fowler, 2000 *fide in* Ramos, 2004).

Em 1992, Robert Kaplan e David Norton criaram o *Balanced Scorecard* (BSC) (Kaplan e Norton, 1992), uma ferramenta estratégica e de avaliação de desempenho. A criação deste modelo proveio da necessidade de integrar informação financeira e não financeira no processo de avaliação de desempenho tornando-o mais integrado. Segundo estes autores, o BSC é constituído por um conjunto de medidas financeiras que mostram os resultados das ações já tomadas e complementa-as com medidas operacionais, tais como a satisfação do cliente, processos internos e as atividades para a inovação e melhoria da organização, que contribuem igualmente para o seu sucesso financeiro.

O BSC pondera quatro perspetivas na avaliação, como apresentadas na Figura 2.2: i) a perspetiva do cliente; ii) a perspetiva interna da organização; iii) a perspetiva orientada para a inovação e crescimento; e por fim, iv) a perspetiva financeira (Kaplan e Norton, 1992). As organizações deverão assim definir objetivos e estabelecer medidas de desempenho para cada um destes quatro domínios (Poister, 2003).

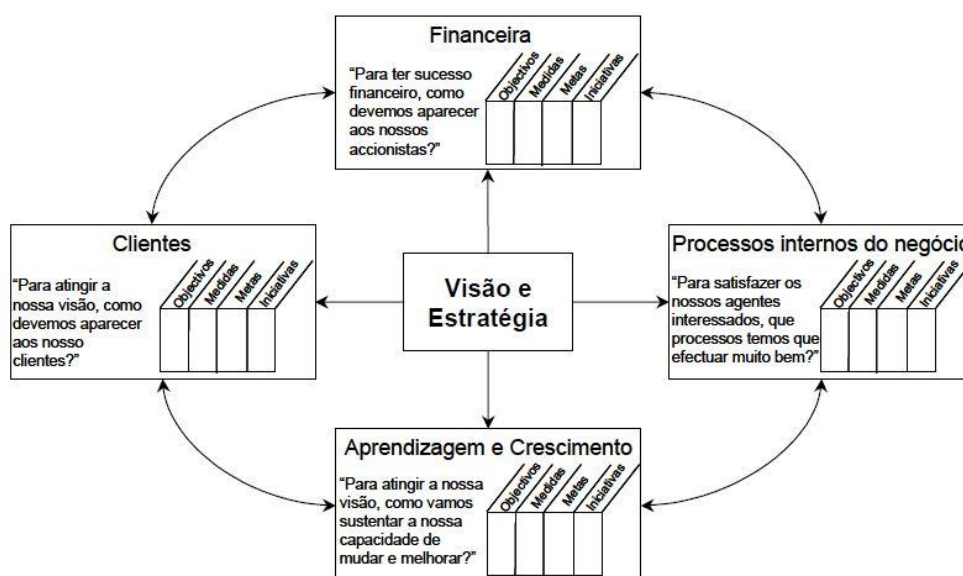


Figura 2.2 - *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1992 *fide in* Ramos, 2004).

A perspetiva do cliente foca quatro questões: o tempo necessário para satisfazer a necessidade de um cliente, a qualidade do serviço prestado, o desempenho e o custo associado. A segunda perspetiva está relacionada com os processos internos que conduzem à satisfação das expectativas dos consumidores e das restantes partes interessadas. A terceira perspetiva descreve a 'infraestrutura' necessária para se atingir os objetivos, associando-se diretamente com a qualificação, motivação e orientação dos funcionários para tal. Quanto à perspetiva financeira, esta foca o sucesso económico proveniente de decisões estratégicas (Figge *et al.*, 2002).

Este modelo foi originalmente concebido para o setor privado, contudo tem a capacidade de adaptar-se a qualquer tipo de organização, tendo sido absorvido igualmente pelo SP. Para este setor, alguns autores reformularam o modelo, subvalorizando um pouco os objetivos financeiros em prol da missão das organizações, das expectativas dos seus utilizadores e na criação de valor para um espectro mais alargado de partes interessadas (Adams *et al.*, 2014).

A adição de indicadores relativos à sustentabilidade a cada uma das quatro perspetivas analisadas no BSC conduziu à 'modernização' deste modelo, o *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC). Este modelo concebido por Figge *et al.* (2002) permitia a integração de aspetos ambientais e sociais na administração geral da organização, tendo em conta as quatro perspetivas analisadas.

Especificamente no domínio ambiental, a avaliação de desempenho ambiental (ADA) de uma organização apresenta-se como um processo interno de gestão com o intuito de reunir informação fiável e verificável, de forma contínua e através de indicadores para determinar se o desempenho ambiental cumpre os requisitos definidos pela organização (ISO, 1999). Neste sentido a norma EN ISO 14031:2013¹ apresenta um importante papel na conceção e utilização da ADA e orienta para a seleção de indicadores de desempenho para que a avaliação possa ser feita de acordo com critérios definidos pela administração. É aplicável a qualquer organização independentemente do tipo, dimensão, localização e complexidade e consiste num modelo de gestão do tipo Planear-Executar-Verificar-Atuar tal como é representado na Figura 2.3 (ISO, 1999).

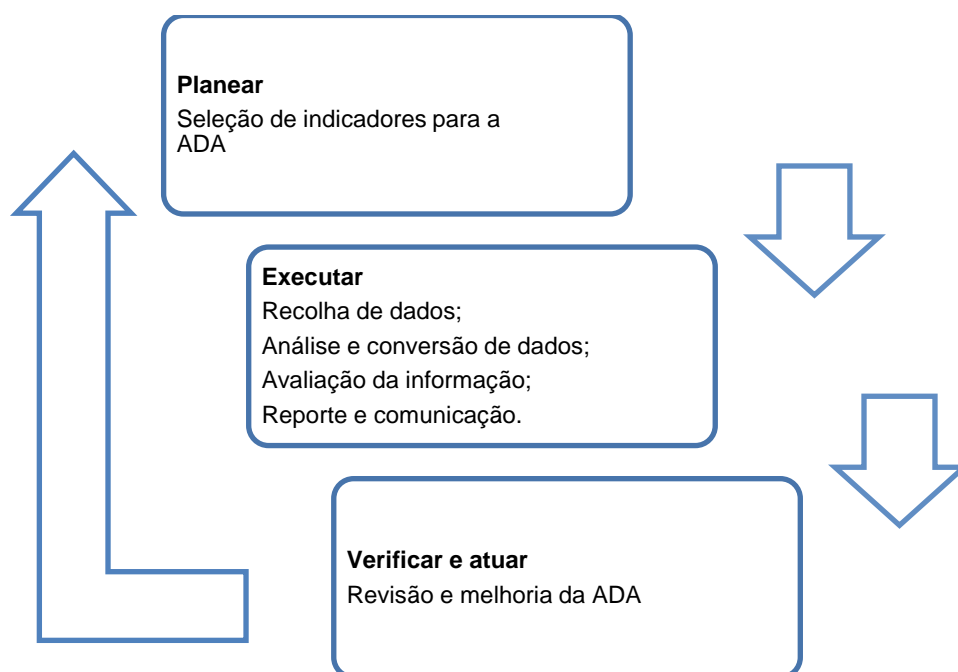


Figura 2.3 - Modelo para a ADA (Adaptado da EN ISO 14031:2013).

¹ Substitui a EN ISO 14031:1999. Aplicada no contexto nacional pela EN ISO 14031:2013 - Gestão ambiental. Avaliação de desempenho ambiental. Linhas de orientação.

Outra das ferramentas vulgarmente utilizada e que pode contribuir efetivamente para a avaliação de desempenho ambiental são os Sistemas de Gestão Ambiental (SGA), norma ISO 14001:2004. Constituem-se como ferramentas administrativas que avaliam o impacto ambiental gerado pela organização e conduzem à implementação de medidas que visam melhorar o seu desempenho (Lozano, 2012).

Uma organização que já tenha um SGA formal implementado garante vantagem quando quiser desenvolver uma ADA. Contudo, se não o tiver, a ADA garante a identificação de aspetos ambientais relevantes, o estabelecimento de critérios e a avaliação do respetivo desempenho ambiental (Ramos, 2004).

Lozano (2012) identifica cinco elementos comuns a qualquer SGA: i) a identificação dos impactos ambientais gerados pela organização; ii) a compreensão de atuais e futuras obrigações regulamentares em matéria de ambiente; iii) o desenvolvimento de planos de ação com vista à melhoria contínua do desempenho; iv) a atribuição de responsabilidade para implementação dos planos; e v) a monitorização periódica do desempenho.

Com o objetivo de ajudar as organizações, especificamente as Pequenas e Médias Empresas (PME) na implementação gradual de um SGA, foi lançada em 2010 a norma ISO 14005:2010². O objetivo desta norma é fornecer orientações às PME no desenvolvimento faseado, na implementação, manutenção e melhoria de um SGA, e ainda fornece conselhos acerca da utilização de técnicas de ADA (ECS, 2011; ISO, 2014).

Os sistemas de certificação de um SGA são os pertencentes à *International Organization for Standardization* (ISO) e a *Eco Management Audit Scheme* (EMAS) (Lozano, 2012; Mazzi *et al.*, 2012). Estes sistemas, cuja adesão é voluntária, têm como propósito guiar as organizações no planeamento e implementação de um SGA e garantir a sua monitorização e melhoria contínuas.

Dirigido para as organizações europeias, o EMAS é considerada uma ferramenta eficaz para a melhoria do desempenho ambiental, assegurando a conformidade legal e a possibilidade de avaliações comparativas com outras organizações (Mazzi *et al.*, 2012). Os três princípios deste sistema são traduzidos pelos seguintes conceitos: desempenho, credibilidade e transparência. Os benefícios alcançados pela adoção do EMAS refletem-se na melhoria do desempenho ambiental e financeiro da organização, na melhoria da gestão do risco e das oportunidades, no reforço da credibilidade, transparência e reputação, e ainda no aumento da motivação dos colaboradores da organização (European Commission, 2014).

² ISO 14005:2010 - Sistemas de gestão ambiental. Diretrizes para a implementação faseada de um sistema de gestão ambiental, incluindo a utilização da avaliação de desempenho ambiental.

No caso das normas internacionais ISO, a EN ISO 14001:2004³ e a EN ISO 14004:2004⁴ são dirigidas especificamente para a implementação e monitorização dos SGA, contudo existem várias diferenças entre o sistema internacional e o sistema comunitário. O EMAS contém requisitos comuns à norma ISO 14001:2004, com a integração adicional dos seguintes elementos: comunicação obrigatória do desempenho às partes interessadas através da publicação da declaração ambiental, envolvimento dos funcionários na melhoria contínua do desempenho da organização, exigência de conformidade legal, e monitorização ambiental contínua verificada por auditores ambientais certificados (European Commission, 2014).

Outro dos elementos fundamentais na gestão do desempenho é a sua comunicação. Neste sentido a norma EN ISO 14063:2010⁵ tem um papel fundamental na orientação de uma organização relativamente aos princípios, políticas, estratégias e ações subjacentes à comunicação interna e externa dos aspetos e desempenho ambiental (ISO, 2006). A norma indica que a organização deverá definir de forma clara os seus objetivos de comunicação, identificar as partes interessadas e definir a estratégia de comunicação a aplicar. Esta deverá ser feita de acordo com os seguintes princípios estabelecidos pela norma: transparência, relevância, credibilidade, responsabilidade e clareza (ISO, 2006).

Na maior parte das vezes, a comunicação do desempenho é efetuada com base na elaboração e publicação de relatórios de sustentabilidade, que têm dois grandes objetivos: i) aceder ao estado atual da organização e ii) comunicar às partes interessadas esse estado e os esforços assumidos que contribuem para o seu progresso (Dalal-Clayton e Bass, 2002 *fide in* Lozano, 2012).

Os relatórios de sustentabilidade devem compreender os desempenhos da organização nas três vertentes da sustentabilidade havendo várias diretrizes que orientam que tipo de informação deve ser incluído. As mais conhecidas são a norma ISO 14031 e a declaração ambiental no âmbito do sistema EMAS onde ambas abrangem a dimensão ambiental; e as normas *Social Accountability* 8000 (SA8000), *AccountAbility* 1000 (AA1000) e ISO 26000:2010 que oferecem orientação na dimensão social (Lozano e Huisinigh, 2011; Stigter, 2012).

Especificamente no domínio social, a norma ISO 26000:2010⁶ cujo quadro de desenvolvimento do projeto se iniciou em 2004, conduziu a que cada país desenvolvesse uma norma de acordo com a sua realidade para que as organizações possuíssem instrumentos localmente adaptados

³ Aplicada no contexto nacional pela NP EN ISO 14001:2012 - Sistemas de gestão ambiental. Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização.

⁴ Aplicada no contexto nacional pela NP EN ISO 14004:2012 - Sistemas de gestão ambiental. Linhas de orientação gerais sobre princípios, sistemas e técnicas de apoio.

⁵ Substitui a ISO 14063:2006. Aplicada no contexto nacional pela NP ISO 14063:2008 - Gestão ambiental. Comunicação ambiental. Linhas de orientação e exemplos.

⁶ Aplicada no contexto nacional pela NP ISO 26000:2011 – Linhas de orientação da responsabilidade social.

para a definição e implementação da responsabilidade social (IPQ, 2007). Segundo esta norma, a responsabilidade social é vista como as ações que as organizações realizam de forma voluntária com o intuito de criar e maximizar os impactes positivos na sociedade e reduzir e/ou eliminar os impactes negativos. A gestão dos impactes nas vertentes económica, ambiental e social deverá ser feita de acordo com um comportamento ético e com vista a melhorias do desempenho da organização (IPQ, 2007). Assim surge em Portugal a Norma 4469-1:2007 relativa a sistemas de gestão de responsabilidade social que reforça o incentivo e a orientação das organizações para uma atuação socialmente responsável.

Em 1997, é criado o projeto *Global Reporting Initiative* (GRI), instituição internacional sem fins lucrativos, que foi pioneira na concetualização e desenvolvimento de um modelo para formulação de relatórios de sustentabilidade – *Sustainability Reporting Framework* (GRI, 2014). Este modelo é constituído por um conjunto de princípios e diretrizes que permite às organizações demonstrar o seu compromisso com a sustentabilidade. Através de um método que se pretende padronizado e aplicável a qualquer organização, e baseado em indicadores, GRI fornece os métodos e as métricas necessárias para a avaliação do desempenho económico, social e ambiental de uma organização, dispondo ainda de guias específicos para determinados setores de atividade (e.g. setor energético, setor mineiro e metalúrgico, setor automóvel, setor público, entre outros).

A segunda geração de guias denominados por *2002 Sustainability Reporting Guidelines* foi internacionalmente reconhecida na Cimeira Mundial para o Desenvolvimento Sustentável em Joanesburgo, sendo considerada desde então uma ferramenta que contribui para a transparência e credibilidade das organizações na avaliação e comunicação do seu desempenho (GRI, 2014). Atualmente, a iniciativa GRI já conta com a quarta geração de guias, tendo esta sido lançada em maio de 2013.

Uma das desvantagens na utilização das diretrizes GRI argumentadas por Lozano e Huisinigh (2011) prende-se com a compartimentação entre as três dimensões da sustentabilidade, negligenciando as interações (positivas e negativas) entre elas. Morhardt *et al.* (2002) partilham o mesmo argumento, referindo que a ausência de abordagens integradoras gera avaliações fracamente equilibradas, refletindo-se na falta de convergência entre as várias dimensões da sustentabilidade. Contudo, são várias as vantagens decorrentes da utilização das diretrizes GRI, tais como constituir-se como um dos guias mais completos em matéria de avaliação de desempenho de sustentabilidade, integração de múltiplas partes interessadas na sua formulação e o seu reconhecimento mundial.

2.3. Sustentabilidade nas organizações do Setor Público

2.3.1. Caracterização geral do SP

Segundo a definição estabelecida pelas Nações Unidas (2008), o SP engloba um conjunto de entidades legais estabelecidas por processos políticos que têm autoridade legislativa, judicial e/ou executiva e que assumem responsabilidade na provisão de bens e serviços à comunidade, financiamento desta provisão mediante taxação (e.g. aplicação de impostos) e redistribuição da riqueza. Contudo, e tal como sublinhado por Ramos (2004), existem alguns constrangimentos à delimitação das fronteiras que definem o setor, nomeadamente na identificação das organizações que o compõem, sendo eles: i) a diversidade de subsectores e respetiva missão; ii) a dimensão; e iii) a estrutura organizacional.

O SP é composto por um conjunto de órgãos responsáveis pela formulação e tomada de decisões que assentam na base da criação de valor social e que visam a satisfação de interesses públicos (Lane, 1993; Farneti e Guthrie, 2009). Assumindo este âmbito, são definidos vários tipos de organizações que compõe o SP, nomeadamente os órgãos da administração central e de administração local, agências, empresas públicas e empresas público-privadas (Carter *et al.*, 1992).

O SP pretende o alcance de objetivos políticos e sociais ao invés de objetivos comerciais (Carter *et al.*, 1992 e Ramos *et al.*, 2007). Neste sentido, o foco da atividade do SP não pretende a maximização de lucros e possui um baixo potencial de geração de receitas, cuja principal fonte, na grande maioria das organizações do SP, é o Estado (Boland e Fowler, 2000).

Existem diferenças significativas entre o setor público e o setor privado que segundo Ramos *et al.* (2007), são visíveis a nível organizacional e funcional, assim como na definição das políticas, objetivos e metas, e na prestação de bens e serviços. Estes autores sublinham ainda as seguintes características fundamentais do SP: i) a intangibilidade dos serviços prestados; ii) a maioria dos serviços baseia-se em atos e na interação; e iii) a impossibilidade de separação entre os processos de produção e consumo dos serviços. Complementarmente, vários autores referem também a intangibilidade, a multiplicidade e o conflito de objetivos que contribuem efetivamente para a complexidade do SP (Rainey, 1983). Carter *et al.* (1992) concordam com o mesmo argumento referindo a heterogeneidade de serviços que o SP providencia e a mobilização dos recursos e capacidades necessárias para os garantir.

Huang *et al.* (2013) referem que uma das distinções mais frequentemente apontadas entre as organizações do setor público e do setor privado é que as primeiras operam num ambiente onde o controlo político e o escrutínio popular dominam, enquanto as exigências de mercado muitas vezes desempenham um papel menos preponderante, ao contrário das segundas. As organizações do SP têm que atuar num ambiente político que não só pretende o alcance da eficiência e eficácia das organizações, como têm que lidar com valores sociais de justiça, equidade e legitimidade (Lundberg *et al.*, 2009).

Outras diferenças entre os dois setores são apontadas por Ramos (2004), nomeadamente: i) o conceito pouco claro de 'cliente' e de 'mercado' nas organizações públicas; ii) o risco é

assumido de forma distinta nas organizações públicas, onde os sucessos são pouco expressivos e os maus resultados levam normalmente a uma punição mais severa quando comparada com as organizações privadas; iii) constrangimentos processuais à inovação devido, por exemplo, a legislação específica que regulamenta tarefas de planeamento e conceção; e por fim iv) o conceito de 'proprietário' que tem um significado diferente ao do setor privado.

O SP representa cerca de 40% da atividade económica global (Bellringer *et al.*, 2011), tendo efetivamente um grande impacto na economia, no ambiente e na sociedade. As responsabilidades e funções inerentes ao SP repercutem-se diretamente ao nível da sociedade que representam, afetando o seu bem-estar económico, social e ambiental (Williams *et al.*, 2011).

Adicionalmente, nos últimos anos, o setor tem sofrido pressões para se tornar mais eficiente e eficaz sem contudo sobrecarregar os contribuintes e sem diminuir o volume e a qualidade dos serviços prestados (Brignall e Modell, 2000). As pressões sentidas, aliadas à necessidade de atingir objetivos e metas de sustentabilidade, levaram à introdução de modelos que permitissem avaliar de forma integrada o desempenho das organizações do setor.

2.3.2. Evolução dos sistemas de avaliação do desempenho de sustentabilidade no SP

A crescente procura de modelos que permitissem avaliar o desempenho de sustentabilidade no SP levou à introdução de técnicas de avaliação anteriormente utilizadas pelo setor privado, que sempre esteve um passo à frente (Williams *et al.*, 2011). Contudo, dadas as diferenças entre os setores, a experiência mostrava que a aplicação de métodos de avaliação de desempenho orientados para o setor privado, quando aplicados no setor público, resultava em casos de insucesso (Jarrar e Schiuma, 2007).

Tal como no setor privado, que caminhava na implementação de modelos mais integrados, também o setor público começou apenas por avaliar o desempenho económico (Stigter, 2012). Durante várias décadas, a avaliação do desempenho no SP servia exclusivamente como ferramenta de recolha de informação para uso interno e para suporte na tomada de decisões de carácter financeiro (Adams *et al.*, 2014). O grande foco que era concedido à dimensão económica no SP gerou a necessidade de implementar modelos multidimensionais e integrados de avaliação do desempenho.

Tendo por base a abordagem '*Triple Bottom Line*', a informação quantitativa e qualitativa a reportar no SP deverá ser de três tipos, como sugerido pelo GRI (2005):

- Informação de carácter organizacional que refere o papel da organização como consumidor de recursos e empregador. Deverá refletir o desempenho a nível de

consumos, práticas laborais, gestão financeira, e políticas e valores adotados internamente;

- Informação relativa ao impacto externo das políticas públicas e dos serviços prestados;
- Informação relativa ao impacto gerado nas partes interessadas e no ambiente.

O crescimento em dimensão e complexidade dos órgãos governativos assim como das suas responsabilidades contribuíram efetivamente para a implementação de iniciativas que permitissem a avaliação de desempenho, tendo sido os governos dos Estados Unidos da América (EUA) e da Grã-Bretanha os pioneiros nesta atividade (Carter *et al.*, 1992).

Em 1961, o Departamento da Defesa do governo americano introduziu o sistema *Planning, Programming and Budgeting* (PPB) (Planeamento, Programação e Orçamentação) que em 1965 foi alargado a todo o governo federal (Carter *et al.*, 1992; Poister, 2003). O sistema PPB tinha os seguintes objetivos (Carter *et al.*, 1992):

- A definição dos objetivos políticos em todas as áreas de atuação do governo;
- A organização da informação sobre despesas e uso de recursos;
- A garantia da existência de métodos de medição da eficiência dos resultados obtidos com políticas e programas e respetiva análise;
- A avaliação de alternativas de obtenção dos mesmos objetivos políticos a um menor custo;
- A formulação de objetivos e programas no longo prazo e fornecimento de informação sobre a adequação e relevância dos métodos escolhidos.

Em traços gerais esta ferramenta pretendia contribuir para uma atuação racional, eficiente e eficaz do governo americano quanto à definição de objetivos, obtenção de resultados e uso de recursos.

Contudo, em meados dos anos 80, os métodos utilizados para medir o desempenho foram sendo percecionados como fracas contribuições para o processo de tomada de decisão. Muitas agências do SP aparentavam aquilo que era denominado de síndrome de DRIP - *Data Rich but Information Poor* (Ricos em Dados mas Pobres em Informação), concluindo que o tempo e o esforço investido em sistemas de avaliação, não eram justificados pelos resultados obtidos (Poister, 2003). Parte deste desfecho justificava-se pela falta de articulação entre a informação obtida pelos modelos de avaliação de desempenho e o processo de tomada de decisão, assim como pela falta de compromisso do SP em monitorizar o desempenho.

Durante as décadas de 80 e 90, a gestão do SP foi sofrendo alterações graduais dando origem ao que foi denominado de *New Public Management* (NPM) (Nova Gestão Pública) que quebrou com o modelo original da administração pública (Christensen e Yoshimi, 2003). O modelo NPM pressupunha governos orientados para os resultados, eficiência e desempenhos com vista à modernização da administração pública (Jarrar e Schiuma, 2007).

Em 1981, o Departamento de Ambiente do governo britânico implementa o *Code of Practice* que exigia às autoridades locais que incluíssem nos seus relatórios de atividade anuais, um conjunto de informações relativas ao seu desempenho. Estas informações eram baseadas em indicadores que deviam abranger várias aspetos acerca do desempenho como custos, qualidade e eficiência dos serviços, a sua procura e grau de satisfação do utilizador (Carter *et al.*, 1992).

Ainda nos anos 80, o método dos 'Três E's' também foi frequentemente utilizado por governos, contudo com algumas adaptações à realidade do setor público (Carter *et al.*, 1992). Dooren *et al.* (2010) afirmam que o número de transações efetuadas entre o SP e os utilizadores não constitui uma boa maneira de medir os resultados, sendo mais sensato considerar o volume e a qualidade dos serviços providenciados. No SP a dificuldade encontra-se precisamente na medição destes resultados uma vez que envolvem normalmente aspetos qualitativos, e consequentemente a formulação de métricas (e.g. indicadores) constitui um trabalho complexo (Boland e Fowler, 2000). Por outro lado, a necessidade de refletir a justiça administrativa na prestação de serviços garantindo tratamento semelhante a qualquer indivíduo, fez despoletar uma discussão: a necessidade de acrescentar um quarto 'E' à nomenclatura do modelo que ponderasse a 'Equidade' do sistema (Carter *et al.*, 1992); contudo, estes autores sublinham ainda que esta nova dimensão acaba por ser ignorada, dada a ambiguidade do termo.

Em 1993, os EUA publicaram o *Government Performance and Results Act* (GPRA) que visou assegurar a publicação de relatórios anuais de desempenho, baseados em indicadores, pelas agências federais americanas (GRI, 2004; Ramos *et al.*, 2009). Este ato visava também aumentar a confiança do povo americano no governo federal, possibilitar a medição e acompanhamento de desempenhos, garantir uma maior eficácia dos processos, um maior foco nos resultados e uma melhor gestão interna das agências federais (The White House, 1993).

Em 2002, é implementado na Nova Zelândia, o *Local Government Act* (LGA) que encoraja os órgãos públicos locais a responsabilizarem-se pela implementação de uma estratégia sustentável para o desenvolvimento. Os objetivos desta legislação passam pela promoção do bem-estar social, económico, ambiental e cultural da comunidade, adotando um compromisso com a sustentabilidade, discutindo aquilo que são os objetivos para as regiões e promovendo um envolvimento com a comunidade local no seu estabelecimento (Bellringer *et al.*, 2011). O LGA obriga ainda os órgãos governativos locais a monitorizar e reportar o seu desempenho a cada três anos (Bellringer *et al.*, 2011).

Em 2004, o governo estadual da Austrália Ocidental (*Western Australia*) assume o compromisso rumo à sustentabilidade através do lançamento do guia de boas práticas "*The Sustainability Code of Practice for Government Agencies and Resource Guide Implementation*". Nele encontram-se diretrizes que deverão ser seguidas pelas agências públicas que têm a obrigação de implementar um *Sustainability Action Plan* (Plano de Ação para a Sustentabilidade) e de publicar anualmente o seu desempenho. Os objetivos do código

implementado são: i) planejar, reportar e tomar decisões com base nos princípios da sustentabilidade; ii) incentivar à colaboração das agências públicas em atuar de acordo com os mesmos princípios; e iii) sensibilizar os funcionários das organizações para o apoio de práticas sustentáveis (Government of Western Australia, 2004).

Em Março de 2005, GRI publica o *Sector Supplement for Public Agencies: Pilot Version 1.0* direcionado para os três níveis de governação – nacional, regional e local – oferecendo às organizações do SP diretrizes específicas de orientação para a elaboração de relatórios de sustentabilidade (GRI, 2014). O objetivo destas diretrizes é de fornecer às agências públicas um modelo em que elas se possam basear para transmitir a sua visão e estratégia para o DS, identificar o posicionamento da organização neste âmbito, fornecer informação quantitativa e qualitativa respeitante às três dimensões da sustentabilidade – quer a nível operacional, quer a nível estratégico – e reforçar a transparência e credibilidade das organizações (GRI, 2005).

Em 2013, o Canadá publicou o segundo *Federal Sustainable Development Strategy 2013-2016* no âmbito do *Federal Sustainable Development Act* (Sustainable Development Office Environment Canada, 2013). Desde a primeira publicação em 2010 que o governo do Canadá tem demonstrado a sua transparência face às decisões estratégicas que toma relativamente à sustentabilidade, através da publicação trienal de relatórios. O compromisso dos vários departamentos e agências governamentais refletiu-se na definição de objetivos, metas e estratégias concretas em áreas prioritárias para o DS, assim como na avaliação, monitorização e publicação dos resultados alcançados, credibilizando as organizações públicas no seu pacto para a sustentabilidade.

Atualmente, são identificáveis países onde a prática associada à avaliação do desempenho de sustentabilidade no SP é assumida e com a publicação frequente de relatórios de sustentabilidade, tais como a Austrália, Hong Kong, Japão, Nova Zelândia, Reino Unido e Canadá (GRI, 2004; Commonwealth of Australia, 2012).

Portugal posicionou-se na modernização da Administração Pública (AP) mediante a publicação do Decreto-Lei n.º 6/96, de 31 de janeiro, 1996, que se materializou no Código do Procedimento Administrativo (CPA). Este tem os seguintes objetivos (Amaral, 2006 *fide in* Cartaxo, 2013):

- Disciplinar da melhor forma possível o desenvolvimento da atividade administrativa, procurando nomeadamente assegurar a racionalização dos meios a utilizar pelos serviços;
- Esclarecer melhor a vontade da Administração de modo a que sejam sempre tomadas decisões justas e não apenas úteis ou oportunas;
- Salvar os direitos subjetivos e os interesses legítimos dos particulares, impondo à Administração todas as cautelas para que eles sejam respeitados ou, quando sacrificados, que não o sejam por forma ilegal ou excessiva;

- Evitar a burocratização e aproximar os serviços públicos das populações;
- Assegurar a participação dos cidadãos na formação das decisões que lhes digam respeito.

Ainda no contexto português é dada especial relevância à Gestão Integrada da Avaliação de Desempenho da Administração Pública (GeADAP), que constitui a solução tecnológica do Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP). Este sistema é traduzido pela Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro e alterado pela Lei n.º 55ª/2010, de 31 de dezembro e pela Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro. O SIADAP “visa contribuir para a melhoria do desempenho e qualidade do serviço da Administração Pública, para a coerência e harmonia da ação e dos serviços, dirigentes e demais trabalhadores e para a promoção da sua motivação profissional e desenvolvimento de competências” (Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro). O sistema integra três subsistemas de avaliação de desempenho: um direcionado para os serviços da AP (SIADAP 1) de acordo com os parâmetros da eficácia, eficiência e qualidade; outro para os dirigentes (SIADAP 2) e um terceiro para os trabalhadores (SIADAP 3) (DGAEP, 2014). Segundo o artigo 6º da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, são ainda objetivos do SIADAP:

- Contribuir para a melhoria da gestão da AP;
- Desenvolver e consolidar práticas de avaliação e autorregulação da AP;
- Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços, dos dirigentes e dos trabalhadores;
- Promover a motivação e o desenvolvimento das competências e qualificações dos dirigentes e trabalhadores, favorecendo a formação ao longo da vida;
- Reconhecer e distinguir serviços, dirigentes e trabalhadores pelo seu desempenho e pelos resultados obtidos e estimulando o desenvolvimento de uma cultura de excelência e qualidade;
- Melhorar a arquitetura de processos, gerando valor acrescentado para os utilizadores, numa ótica de tempo, custo e qualidade;
- Melhorar a prestação de informação e a transparência da ação dos serviços da AP;
- Apoiar o processo de decisões estratégicas através de informação relativa a resultados e custos, designadamente em matéria de pertinência da existência de serviços, das suas atribuições, organização e atividades.

Embora o SIADAP se apresente como um instrumento de gestão da qualidade de carácter obrigatório, existe um outro de carácter opcional também implementado em algumas organizações públicas de Portugal: o *Common Assessment Framework* (CAF) (Estrutura Comum de Avaliação). Este modelo europeu foi criado a partir de uma cooperação entre a *European Foundation for Quality Management* (EFQM), a Academia de Speyer (Instituto Alemão de Ciências Administrativas) e a *European Institute for Public Administration* (EIPA) (CAF, 2014). O CAF é um modelo de gestão da qualidade desenvolvido para todos os setores

da AP, de utilização gratuita e assente numa ferramenta de autoavaliação que permite identificar, de forma estruturada, as áreas onde a organização necessita de melhorar, envolvendo os colaboradores (CAF, 2014). Este modelo apresenta cinco objetivos principais (EIPA, 2013):

- Introduzir os princípios da Gestão da Qualidade Total nas organizações da AP;
- Orientar o setor para um ciclo completo e desenvolvido de “Planear-Executar-Rever-Ajustar” (PDCA);
- Facilitar a autoavaliação das organizações e orientá-las na obtenção de diagnósticos e na identificação de ações de melhoria;
- Servir de elo de ligação entre os vários modelos de gestão da qualidade, no setor público e privado;
- Realização de *bench learning* entre organizações do SP.

O CAF apresenta nove critérios de avaliação dispostos em duas categorias: ‘Meios’ e ‘Resultados’. Estes critérios são considerados os principais aspetos a ter em conta numa análise organizacional: Liderança, Planeamento e Estratégia, Pessoas, Parcerias e Recursos, Processos, Resultados relativos às pessoas, Resultados orientados para os cidadãos/clientes, Resultados da responsabilidade social, Resultados de desempenho-chave (EIPA, 2013).

A autoavaliação organizacional é dirigida por uma equipa selecionada para o efeito, contudo o processo de avaliação poderá ser complementado pela aplicação de inquéritos às partes interessadas. Tal permite obter informação relevante sobre a perceção dos clientes da organização, de outros serviços públicos que sejam simultaneamente clientes, e ainda dos próprios colaboradores (CAF, 2014).

2.3.3. Os benefícios decorrentes da avaliação do desempenho de sustentabilidade pelo SP

De acordo com um estudo levado a cabo por Bellringer *et al.* (2011) os técnicos responsáveis pela elaboração de relatórios de sustentabilidade de câmaras municipais na Nova Zelândia, foram convidados a enunciar as principais razões que as levavam a reportar o desempenho. As respostas dominantes foram a capacidade de liderança, a responsabilidade, o incentivo financeiro e o reforço da relação com as partes interessadas.

A capacidade de liderança reflete-se no papel das organizações do setor em chefiar o caminho rumo à sustentabilidade. As organizações públicas veem nestas iniciativas uma oportunidade de se assumirem como um exemplo e, simultaneamente incentivarem os cidadãos na prática de ações sustentáveis. Não se pode esperar de uma comunidade comportamentos que são incentivados pelas instâncias públicas, se elas próprias não se mostrarem empenhadas na sua adoção (Parrado e Loffler, 2010; Bellringer *et al.*, 2011; Williams *et al.*, 2011).

Por outro lado, os órgãos públicos detêm uma responsabilidade acrescida nos seus atos que se reflete na responsabilidade social. As consequências dos seus atos e das suas decisões devem refletir-se de forma positiva na sociedade e no ambiente.

É atribuído ao SP um sentido de responsabilidade que se reflete nos seguintes aspetos argumentados por Flynn (2007):

- Que o dinheiro obtido através dos contribuintes é gasto de forma correta;
- Que os recursos são usados eficientemente;
- Que os recursos são usados para obter efetivamente os resultados desejados.

Tal como sublinhado por Flynn (2007), o SP não tem apenas a obrigação de mostrar como os recursos são gastos, mas simultaneamente tem de provar que são utilizados para os melhores fins para a sociedade.

Apesar da importância das dimensões social e ambiental nas organizações do SP, o incentivo financeiro também constitui uma razão válida, uma vez que o compromisso com a sustentabilidade tende a ser justificado pelos benefícios económicos alcançados pelas organizações (Bellringer *et al.*, 2011).

Complementarmente, a melhoria da relação com as partes interessadas também é citada como um incentivo uma vez que garante um melhor sucesso na comunicação com os colaboradores da organização e com os contribuintes que têm, desta forma, fácil acesso à informação (Bellringer *et al.*, 2011; Galera *et al.*, 2014). Tal permite a integração das expectativas dos quais a organização depende para funcionar, assim como uma melhor imagem face à opinião pública que toma conhecimento da eficiência e eficácia do desempenho do setor.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) reforça a importância da avaliação de desempenho no SP identificando os seguintes benefícios: i) um maior foco nos resultados; ii) uma maior e melhor disponibilidade de informação acerca dos objetivos e prioridades do setor e na forma como são alcançados; iii) um maior ênfase no planeamento; e iv) uma maior transparência na disponibilização de informação, contribuindo para uma melhor e eficiente gestão pública (Curristine *et al.*, 2007).

Flynn (2007) destaca ainda que para além da análise do desempenho organizacional como um todo, outro dos benefícios é a possibilidade de aceder à contribuição individual dos funcionários para o sucesso ou insucesso da organização

A Tabela 2.1 sintetiza alguns dos principais benefícios apontados por vários autores que reforçam a necessidade da existência de sistemas de avaliação de desempenho de sustentabilidade em organizações do SP.

Tabela 2.1 - Benefícios associados à avaliação e comunicação do desempenho de sustentabilidade no SP (adaptado de GRI, 2004; Bruijn, 2007; Curristine *et al.*, 2007; Flynn, 2007; Parrado e Loffler, 2010; Bellringer *et al.*, 2011; Mazzi *et al.*, 2012).

Benefícios associados à avaliação e comunicação do desempenho de sustentabilidade no SP
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de liderança do SP face a outros setores em matéria de sustentabilidade; • Demonstração de responsabilidade social; • Maior transparência; • Benefícios financeiros; • Reforço da relação com as partes interessadas; • Maior sensibilização ambiental entre os funcionários do SP; • Maior foco nos resultados; • Reforço dos compromissos organizacionais; • Maior disponibilidade de informação de carácter económico, ambiental e social; • Maior ênfase no planeamento; • Integração da sustentabilidade nos processos e operações; • Maior eficiência e eficácia do SP.

2.4. Avaliação do desempenho de sustentabilidade pelas partes interessadas

2.4.1. Enquadramento

O conceito 'partes interessadas' foi originalmente definido como os grupos sem os quais a organização deixaria de existir na ausência de apoio (Freeman, 1984). O mesmo autor acrescenta que as partes interessadas são representadas por grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados pelo alcance dos objetivos da organização, podendo incluir diversas categorias tais como os gestores, os fornecedores, os clientes ou utilizadores, os funcionários e a concorrência.

As partes interessadas podem ser diferenciadas em dois tipos: as primárias e as secundárias. As partes interessadas primárias são aquelas cujo apoio é necessário para a existência da organização e com as quais a mesma tem deveres; as partes interessadas secundárias são aquelas que não têm qualquer relação formal com a organização, contudo esta tem deveres morais tais como não as prejudicar (Preble, 2005; Parmar *et al.*, 2010).

Outra distinção baseia-se na existência de partes interessadas internas e partes interessadas externas. As primeiras tendem a perceber melhor a dinâmica interna da organização e estão ativamente envolvidas na mesma, tais como gerentes e funcionários; as segundas, tais como fornecedores, clientes/utilizadores ou membros da comunidade em geral, são afetados pela dinâmica da organização e tendem a ser mais críticos no seu reconhecimento quanto ao

compromisso que assume, por exemplo, no que diz respeito à responsabilidade social (Mathur *et al.*, 2008; Costa e Menichini, 2013).

Através da obra “*Strategic Management: a Stakeholders Approach*” (1984), Freeman desenvolve a Teoria das Partes Interessadas que aponta para a necessidade de gerir os relacionamentos da organização com as suas partes interessadas de uma forma orientada para a estratégia e ação da mesma. A integração destes elementos permite uma maior eficácia na resolução de problemas e na criação de valor para a organização (Parmar *et al.*, 2010).

A participação das partes interessadas é definida como o processo que lhes confere a possibilidade de ter um papel ativo na tomada de decisões que as afeta (Reed, 2008). É o processo no qual as partes interessadas influenciam e partilham o controlo de iniciativas, decisões e recursos que as tendem a afetar (Luyet *et al.*, 2012). A sua integração implica a consideração de pontos de vista subjetivos relacionados com a experiência e opinião pessoal dos indivíduos envolvidos na análise, o que contribui para a complexidade do processo (Costa e Menichini, 2013).

No seio de uma organização, a definição do conceito sustentabilidade pressupõe a satisfação das necessidades, aspirações e anseios das partes interessadas. Neste contexto, a inclusão das mesmas na tomada de decisão e em todos os restantes processos relevantes para a organização é fundamental (Freeman e McVea, 2001).

Não só os gestores da organização devem medir a sua eficácia, mas também as restantes partes interessadas deverão fazê-lo, sendo determinantes na avaliação de desempenho de sustentabilidade. Como referem Szekely e Dossa (2014), a importância de avaliar a sustentabilidade de uma forma holística, com diferentes perspetivas de todos os interessados, supera as deficiências de abordagens reducionistas para medir a sustentabilidade. Na mesma linha de argumentação, Reed (2008) defende que as decisões devem ser flexíveis a mudanças de circunstâncias e englobar uma diversidade de conhecimentos e de valores, que só é possível através da participação das partes interessadas.

Neste sentido e no âmbito de uma organização, autores como Reed e Dougill (2002), Ramos *et al.* (2007), Reed (2008), Reed *et al.* (2009) e Ramos *et al.* (2010) sublinham a importância da inclusão das partes interessadas nos processos de planeamento estratégico, tomada de decisão e escolha de indicadores de desempenho, havendo também frequentemente várias referências acerca da Teoria das Partes Interessadas desenvolvida por Freeman (1984). Contudo, muito pouco é referido acerca da inclusão ativa das partes interessadas ao nível de programas de monitorização e avaliação de desempenho de sustentabilidade organizacional, em particular no SP que constitui o foco da presente dissertação.

2.4.2. A percepção das partes interessadas face ao desempenho de sustentabilidade

A avaliação do desempenho de sustentabilidade pelas partes interessadas pressupõe que o seu contributo no processo dependa essencialmente da percepção que estes agentes têm relativamente à sustentabilidade de uma determinada organização. Segundo Rookes e Willson (2000), a percepção não é mais do que o processo que envolve o reconhecimento e a interpretação de estímulos; a interpretação do indivíduo face ao ambiente que o rodeia. Ainda segundo os mesmos autores, a percepção tende a resultar de vários fatores, nomeadamente fatores individuais, psicológicos, sociais e culturais.

Brooks *et al.* (2002) classificam como 'Investigação das partes interessadas' a investigação que é conduzida com vista à recolha de informação baseada em experiências e pontos de vista de indivíduos que têm interesse nos bens e/ou serviços prestados por uma organização. Com base neste princípio, uma análise da percepção das partes interessadas face à importância que conferem à adoção de práticas de sustentabilidade e do desempenho real da organização decorrente dessas mesmas práticas, permite analisar eventuais falhas no compromisso da organização quanto à sua responsabilidade social (Costa e Menichini, 2013). Uma organização que seja percecionada como tendo maus desempenhos de sustentabilidade terá consequentemente impactes negativos na sua imagem.

Dooren *et al.* (2010) argumentam que a avaliação do desempenho funciona como um meio de aprendizagem que pode ser usado por vários alvos, contudo os funcionários têm um papel importante neste âmbito. O confronto da informação relativa ao desempenho com o juízo pessoal dos funcionários tende a assumir-se como um meio eficaz de obter melhores resultados.

Neste sentido, uma organização não deve negligenciar a percepção que as partes interessadas têm relativamente à responsabilidade social, uma vez que essa percepção tende a afetar (positivamente ou negativamente) a credibilidade e reputação que a organização tem perante a sociedade. Tal como referem vários autores (*e.g.* Costa e Menichini, 2013; Lee *et al.*, 2013), a percepção da responsabilidade social está positivamente correlacionada com a atitude da organização face ao compromisso com a sustentabilidade, a sua reputação e a capacidade de atrair colaboradores.

Também Jaeger (2011) argumenta que muitas organizações onde já foram feitos estudos acerca da percepção do desempenho e do desempenho real em matéria de sustentabilidade, revelam muitas falhas entre os dois desempenhos. Algumas organizações são percecionadas pelas partes interessadas como tendo bons desempenhos, quando na realidade não assumem esforços nesse sentido. Este comportamento poderá colocar a reputação das organizações em risco. Outras organizações apresentam efetivamente bons desempenhos, contudo não são

reconhecidas pelas partes interessadas o que permite identificar oportunidades de melhoria na comunicação que é estabelecida com elas (Jaeger, 2011).

Igualmente relevante é o conceito explorado nos artigos de Boiral e Paillé (2011), Boiral (2008) e Paillé *et al.* (2013) denominado de '*Organizational Citizenship Behavior for the Environment*' (OCBE). Este conceito traduz os comportamentos e iniciativas voluntárias de funcionários de uma organização, que vão para além daquilo que são as suas responsabilidades mas que contribuem efetivamente para melhores desempenhos ambientais (Boiral, 2008).

Os comportamentos e iniciativas podem ser de diferentes tipos, passando pela partilha de conhecimento entre funcionários acerca da prevenção da poluição no local de trabalho ou pela sugestão de soluções para melhores desempenhos ambientais (Boiral e Paillé, 2011). Os mesmos autores referem o crescente reconhecimento que é dado à associação entre as iniciativas de cariz ambiental conduzidas por funcionários no local de trabalho e o impacto que essas iniciativas têm no desempenho da organização. Contudo, são poucos os desenvolvimentos na literatura que exploram a avaliação e validação da OCBE. A sensibilidade e a atenção dada pelos funcionários a questões associadas à sustentabilidade tendem a refletir-se nos seus comportamentos diários no local de trabalho e desta forma contribuírem para o sucesso das ferramentas de gestão ambiental implementadas na organização. Quanto maior for a coincidência entre os valores e objetivos de um funcionário e os da organização, maior é a probabilidade de surgir o fenómeno OCBE (Paillé *et al.*, 2013).

Paillé *et al.* (2013), não se limita a referir os comportamentos de ordem ambiental, generalizando para outras áreas, afirmando que existe um aumento do compromisso dos funcionários com a organização quando estes percecionam uma preocupação com valores sociais e éticos por parte da organização. Também a este nível, a perceção influencia o comportamento dos funcionários contribuindo para bons desempenhos de sustentabilidade.

Em processos participativos, a incerteza dos resultados depende da perceção e dos sentimentos dos participantes (Voinov e Bousquet, 2010). Daí que para evitar comprometer a avaliação de desempenho, este tipo de informação percetual deva ser conjugada com outros resultados de medidas formais/convencionais de avaliação (Walker *et al.*, 2010).

2.4.3. Tipos de participação das partes interessadas

Segundo Mathur *et al.* (2008), a integração das partes interessadas pode ser abordada de três perspetivas distintas, embora complementares, designadamente: i) como uma técnica de gestão; ii) como um requerimento ético; iii) e/ou como um método promotor de diálogo. Ainda segundo os mesmos autores, perante os desafios da sustentabilidade, a inclusão das partes interessadas no desenvolvimento de estratégias, planos, programas e projetos deve ser encarada tendo em conta estas três perspetivas.

Uma organização deverá incorporar as necessidades e expectativas das partes interessadas como ferramenta estratégica de gestão de forma a melhorar a tomada de decisão e como meio de redução de conflitos. Esta inclusão deve ser encarada como um direito das próprias partes interessadas. A importância da sua integração tende a ter um impacto na ética de uma organização através da aquisição de legitimidade junto das partes interessadas. Adicionalmente, a participação das partes interessadas deve funcionar como uma plataforma para o diálogo e para a possibilidade de aprendizagem conjunta, captação de conhecimento e partilha de objetivos e de visões comuns (Mathur *et al.*, 2008).

A partir dos anos 80, o reconhecimento da importância das partes interessadas como ferramenta de gestão e planeamento é citado por vários autores (*e.g.* Freeman e McVea, 2001; Preble, 2005), sublinhando a importância que pode assumir para o sucesso de uma organização no longo prazo. Deste modo, propicia-se a integração de técnicas participativas nas estratégias e gestão da organização, aumentando a probabilidade de atingir os objetivos de envolvimento das partes interessadas.

Segundo Reed (2008), existem vários níveis de envolvimento com as partes interessadas consoante o contexto, os objetivos e a capacidade de estes influenciarem os resultados de uma organização. Este mesmo autor argumenta que consoante o tipo de participação pretendido, assim se adequam determinados métodos participativos. Na Figura 2.4 estão destacadas quatro características que dão origem às várias tipologias de participação e que servem de orientação para a escolha dos métodos a aplicar.

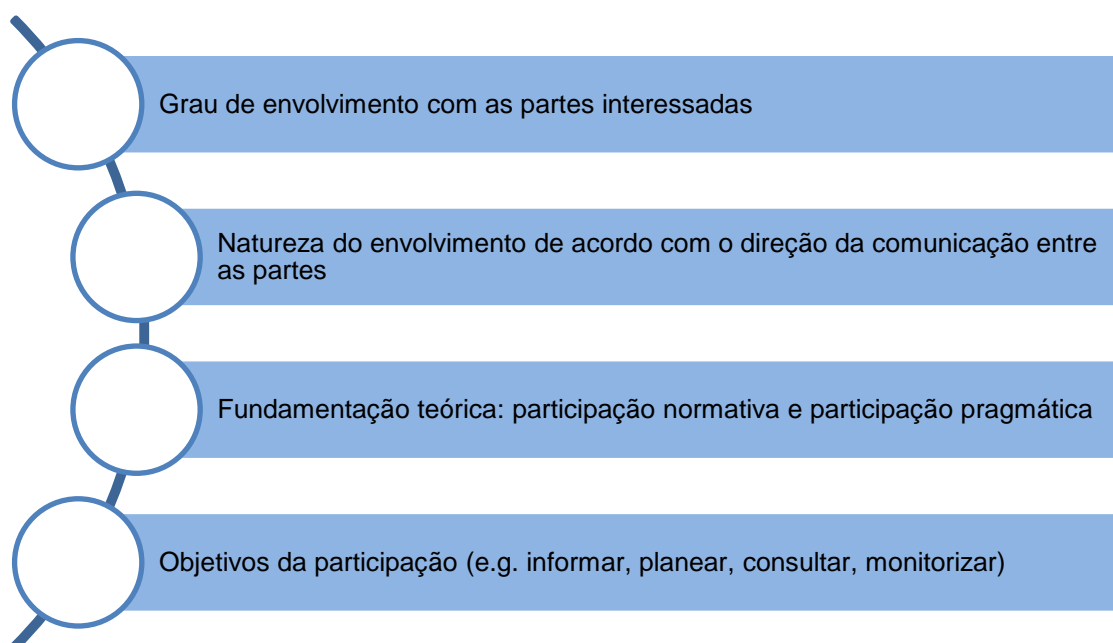


Figura 2.4 - Tipologias de participação das partes interessadas (Adaptado de Reed, 2008).

O grau de envolvimento pretendido com as partes interessadas resulta em tipologias de participação que variam em diferentes escalas e para as quais Reed (2008) encontrou várias versões, como por exemplo a sugerida por Arnstein (1969), que descreve um contínuo que vai desde a disseminação passiva de informação até ao envolvimento ativo com as partes interessadas.

A natureza do envolvimento resulta na análise da direção do fluxo de informação: a partilha de informação a recetores passivos constitui apenas 'comunicação', a recolha de informação dos participantes constitui a 'consulta' e a 'participação' é o processo que ocorre quando há partilha de informação em ambos os sentidos (Reed, 2008). Uma análise semelhante é realizada por Green e Hunton-Clarke (2003), que referem que, ao nível de uma organização, a participação das partes interessadas tem três tipologias possíveis: i) informativa, ii) consultiva e iii) decisiva. Na participação informativa as partes interessadas têm um papel passivo e limitam-se a serem informadas das decisões que são tomadas ao nível da gestão. Na participação consultiva, as partes interessadas têm um nível de maior envolvimento sendo questionadas acerca das suas visões e perspetivas e, por sua vez, consideradas na gestão da organização. Na participação decisiva as partes interessadas participam efetivamente na tomada de decisão.

São ainda apresentadas na Figura 2.4 a participação normativa e a participação pragmática, onde a primeira foca o processo, sugerindo que as partes interessadas têm o direito democrático de serem envolvidas na tomada de decisão, enquanto a participação pragmática surge como um meio para atingir um fim, isto é, tem o objetivo de melhorar a qualidade das decisões tomadas (Reed, 2008).

Reed (2008) aponta ainda um conjunto de benefícios decorrentes dos processos participativos envolvendo as partes interessadas entre os quais se destaca:

- A redução da probabilidade de exclusão de partes interessadas do processo de tomada de decisão;
- Aumento da confiança da sociedade nas decisões que são tomadas, contribuindo para uma maior transparência dos processos;
- Aumento do conhecimento através do cruzamento entre as perceções recolhidas pelas partes interessadas;
- Melhor qualidade das decisões, baseadas em informação mais completa.

2.4.4. Etapas metodológicas para integração das partes interessadas em programas de monitorização e avaliação

Tendo a presente investigação o objetivo de formular uma ferramenta que permita a avaliação do desempenho de sustentabilidade pelas partes interessadas (num contexto tão específico como a APCP), é essencial o levantamento de metodologias que tenham sido utilizadas em contextos semelhantes. Em face de um cenário marcado pela existência de pouca literatura

focada na avaliação de desempenho pelas partes interessadas em contexto organizacional, houve necessidade de relacionar com outros contextos, tais como os explorados em investigação relativa aos conceitos '*Community-based Monitoring*', '*Citizen Science*', '*Volunteer Environmental Monitoring*' e '*Participatory Monitoring and Evaluation*' (e.g. USEPA, 1997a; Estrella e Gaventa, 1997; Wu e Babcock, 1999; Savan *et al.*, 2003; Gouveia *et al.*, 2004; Conrad e Daoust, 2008; Conrad e Hilchey, 2011) . Dado o frequente aparecimento deste tipo de metodologias aplicadas ao domínio da monitorização ambiental, a análise das mesmas será feita com vista à identificação de aspetos que possam ser adaptados ao contexto organizacional, servindo assim também de suporte à ferramenta de avaliação de desempenho pelas partes interessadas a desenvolver.

Qualquer que seja o seu campo de aplicação, um processo participativo com vista a integrar as partes interessadas deve, segundo Reed (2008), integrar um conjunto de boas práticas para ser bem-sucedido, tais como:

- O processo deverá ser sustentado no reforço do poder dos participantes, na confiança e na aprendizagem;
- A integração das partes interessadas deverá ocorrer desde o início do processo;
- Identificação e análise das partes interessadas;
- Definição clara dos objetivos do processo em colaboração com as partes interessadas;
- A escolha dos métodos participativos deverá ser escolhida de acordo com os objetivos, tipo de participantes e o seu grau de envolvimento.

Reed (2008) argumenta que conceder poder aos participantes é essencial para os fazer sentir como parte do processo, podendo ser conseguido através de duas formas: i) assegurar que os participantes têm a capacidade de realmente influenciar as decisões e ii) assegurar que os participantes têm as capacidades técnicas para lidar com as decisões.

É igualmente essencial que haja confiança no processo participativo e que ocorra simultaneamente um processo de aprendizagem, ou seja, de troca de conhecimento entre todos os envolvidos. Um verdadeiro processo participativo deve integrar as partes interessadas num modo interativo e iterativo, e o fluxo de participação deve seguir em dois sentidos: da organização para as partes interessadas e vice-versa (Voinov e Bousquet, 2010).

No âmbito da monitorização voluntária são vários os autores que propõem metodologias (e.g. Estrella e Gaventa, 1997; Abbot e Guijt, 1998; Reed *et al.*, 2006; Conrad e Daoust, 2008; Voinov e Bousquet, 2010; Conrad e Hilchey, 2011; Luyet *et al.*, 2012). O levantamento e análise das respetivas metodologias geraram a identificação de elementos comuns que se traduzem no diagrama representado na Figura 2.5.

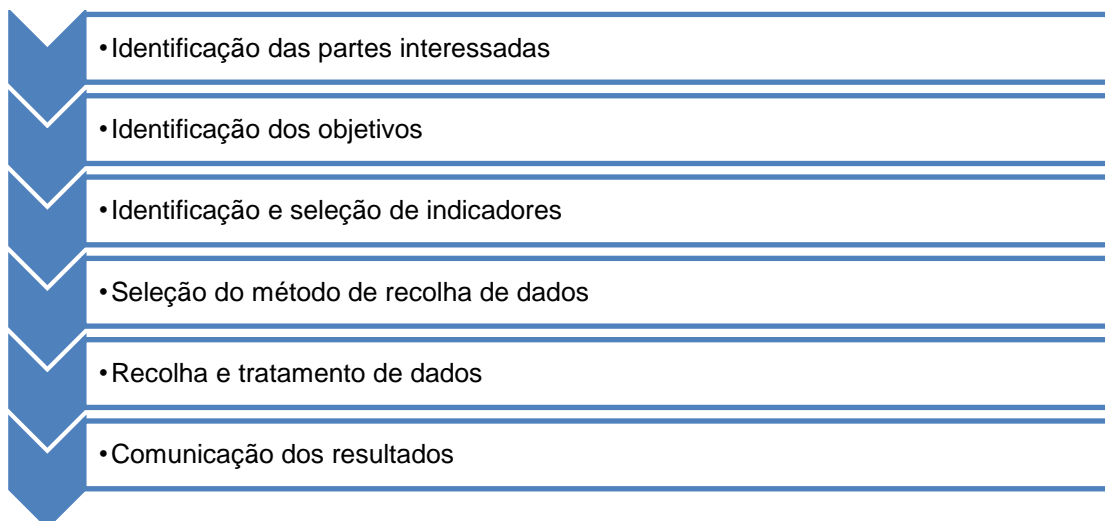


Figura 2.5 - Etapas metodológicas de um programa de monitorização e avaliação participada (Adaptado de Estrella e Gaventa, 1997; Abbot e Guijt, 1998; Reed *et al.*, 2006; Conrad e Daoust, 2008; Voinov e Bousquet, 2010; Conrad e Hilchey, 2011; Luyet *et al.*, 2012).

A fase de planeamento de um programa de monitorização e avaliação participada constitui-se como a mais crítica para o sucesso e eficácia do mesmo (Estrella e Gaventa, 1997). Numa primeira etapa é fundamental identificar as partes interessadas relevantes a incluir e caracterizá-las com o objetivo de perceber qual o grau de envolvimento, qual a sua influência e atitude perante o processo (Luyet *et al.*, 2012). Em contexto organizacional, critérios como a proximidade, poder e legitimidade são reconhecidos como determinantes na identificação das partes interessadas (Freeman e McVea, 2001; Reed *et al.*, 2009; Parmar *et al.*, 2010; Luyet *et al.*, 2012).

Posteriormente deverão ser definidos os objetivos da monitorização/avaliação e estes deverão ser clarificados para as partes interessadas envolvidas. Segundo Abbot e Guijt (1998), a definição dos objetivos de acordo com as perspetivas das partes interessadas possibilita uma maior disposição dos mesmos em participar na monitorização. O incentivo ao diálogo possibilita um maior envolvimento das partes interessadas e resultados mais robustos de acordo com aquilo que são as suas necessidades e expectativas (Reed, 2008). Simultaneamente contribuirá para estabelecer que tipo de informação é necessário recolher durante a monitorização que seja relevante para as partes interessadas envolvidas.

A seleção dos indicadores, que permitirá dar resposta ao que se pretende que seja medido, é considerada por Abbot e Guijt (1998) e Estrella e Gaventa (1997) das etapas mais complexas, dados os requisitos que estão associados àquilo que define um bom indicador. Em última instância a escolha vai depender do que se pretende que seja medido e/ou monitorizado e para quem se destina a sua utilização. Uma avaliação preliminar dos indicadores escolhidos pelas partes interessadas permite a deteção das suas forças e fraquezas, assim como uma análise da utilidade e do valor que a sua aplicação tem para o processo de monitorização. Reed *et al.* (2006) sublinham que não só a escolha dos indicadores deverá ser relevante para as partes

interessadas como também os métodos de recolha e interpretação de dados deverão ser fáceis de serem utilizados por eles. Neste sentido, Abbot e Guijt (1998) e Reed *et al.* (2013) sugerem que a seleção do método de recolha de dados vai depender dos objetivos definidos, do tipo de participantes, assim como do tempo disponível para a monitorização, das capacidades, da tecnologia e dos recursos disponíveis para o efeito.

De acordo com Gouveia *et al.* (2004), a informação recolhida em programas ambientais de monitorização voluntária é de três tipos: i) baseada em opiniões tendo portanto uma forte componente sensorial; ii) informação objetiva e factual recolhida, por exemplo, através de registo fotográfico; e iii) informação obtida por sensores.

No contexto da monitorização ambiental, a escolha do método de recolha depende do alvo que está a ser monitorizado, que tende a variar desde espécies de fauna e flora, *habitats*, bens e serviços de ecossistemas, bem como da área, da frequência e do custo (Danielsen *et al.*, 2005). Com base nestes critérios, Danielsen *et al.* (2005) sugerem diversos métodos para monitorização voluntária de espécies e *habitats*, tais como: registos, transectos, listagem de espécies, registo fotográfico e encontros e discussão entre partes interessadas (Tabela 2.2).

Tabela 2.2 - Métodos de recolha de dados pelas partes interessadas para monitorização de espécies e habitats (Danielsen *et al.*, 2005).

Métodos de recolha de dados pelas partes interessadas	
Registos	Preenchimento de folhas de registo com observações. Método que permite a recolha de dados quantitativos acerca de mudanças que tenham ocorrido quanto à abundância de espécies ou extensão de danos e ameaças.
Transectos	Método baseado na recolha de dados quantitativos ao longo do tempo. São contabilizadas e registadas ocorrências relativas à biodiversidade de habitats (e.g. florestas, rios, recifes de coral).
Listagem de espécies	Verificação da presença de espécies durante uma determinada frequência de monitorização. Permite a avaliação da abundância de espécies existentes.
Registo fotográfico	Registo visual que permite ultrapassar a subjetividade associada ao olho humano.
Encontros e discussão	Recolha de opiniões e sugestões da comunidade local com potencial de reforçar a tomada de decisão quanto a ações de conservação para um dado local.

Em contexto organizacional, a recolha de dados de forma informal pode ser realizada mediante a realização de *workshops* participativos, grupos focais, entrevistas, questionários, listas de verificação e construção de cenários. Precisamente, a aplicação de questionários é um dos métodos vulgarmente utilizados para recolha de informação com base nas perceções de

indivíduos (Walker *et al.*, 2010). Tendo em conta os métodos sugeridos por Danielsen *et al.* (2005) também os registos, os registos fotográficos e os encontros/reuniões para recolha de opiniões podem ser transpostos para um contexto organizacional.

Green e Hunton-Clarke (2003) defendem que a informação informal recolhida junto de partes interessadas poderá realçar questões ambientais (e.g. consumos energéticos) relevantes para o desempenho de uma organização, influenciando a formulação de políticas, as suas atividades e processos.

Atualmente, com o desenvolvimento tecnológico, já se utilizam outros tipos de métodos para monitorização e avaliação ambiental, designadamente a Participação Pública com recurso a Sistemas de Informação Geográfica (PPGIS) e diferentes tipos de plataformas de recolha de dados *online*. Os métodos informais, ou não convencionais, para recolha de dados já deram prova de serem relevantes em processos de tomada de decisão na área ambiental (Ramos *et al.*, 2014).

O método escolhido para integrar as partes interessadas deverá permitir melhorar o processo de monitorização e avaliação de desempenho através da adição de informação recolhida de forma voluntária e informal, complementando todo o processo formal-convencional. Saliente-se que no debate académico, tem havido um crescente interesse para o desenvolvimento de abordagens híbridas que permitam capturar o conhecimento obtido pela recolha de dados de forma formal e informal (Reed *et al.*, 2006).

Assim, a escolha do método deve ter em conta os seguintes critérios (Estrella e Gaventa, 1997):

- Complementar o programa de monitorização e avaliação formal;
- Ser consistente na complexidade e no custo;
- Ser perçecionado pelos participantes como um método importante para a recolha de dados;
- Providenciar informação necessária a tempo para o processo de tomada de decisão;
- Produzir resultados consistentes e credíveis.

O processo não termina com a recolha de informação, sendo igualmente importante a sua análise e o uso desse contributo para a aprendizagem e melhoria do desempenho do objeto em avaliação.

2.4.5. Tipos de iniciativas de participação das partes interessadas na avaliação, monitorização e comunicação da sustentabilidade

A participação das partes interessadas por processos consultivos tem sido utilizada em vários contextos tais como na escolha e validação de indicadores, tal como aplicado por Reed e Dougill (2002), Mascarenhas *et al.*, 2010, Marques *et al.* (2013) e Mascarenhas *et al.* (2014).

Em matéria de sustentabilidade, a escolha de indicadores com vista à definição de um instrumento de avaliação de desempenhos e sistematização de informação requer validação pelas partes interessadas. Mascarenhas *et al.* (2014) argumentam que o envolvimento das partes interessadas na concetualização e desenvolvimento dos indicadores aumenta a confiança e a probabilidade de uso dos resultados. Nestes contextos os indicadores são sujeitos à aplicação de critérios (e.g. relevância e compreensibilidade) de forma a garantir que a seleção final vá ao encontro das necessidades de informação dos interessados.

Mascarenhas *et al.* (2010) e Mascarenhas *et al.* (2014) demonstram a necessidade de definição de um sistema de indicadores de desenvolvimento sustentável à escala regional, onde a comunidade é reconhecida como um dos principais beneficiários do sistema. Neste sentido, a consulta na escolha dos indicadores foi essencial para a inclusão das várias necessidades, prioridades e expectativas de desenvolvimento para a região.

A uma escala local, Reed e Dougill (2002), recorrem ao processo participativo para definição de indicadores para a avaliação e gestão das condições de pastagens do Kalahari, Botswana. A consulta dos pastores e agricultores locais nas várias fases do processo (definição dos objetivos e dos critérios de avaliação dos indicadores e a sua seleção final) permitiu a integração das necessidades e perceções das partes interessadas face aos recursos e desenvolveu uma maior sensibilidade para os problemas que os afetam.

Caso semelhante é apresentado por Marques *et al.* (2013), onde a consulta ativa de partes interessadas, incluindo pescadores, operadores turísticos, entre muitos outros, resultou num conjunto de indicadores com vista à avaliação e gestão de áreas marinhas protegidas. Reed *et al.* (2006) *fide in* Marques *et al.* (2013) alertam que a escolha dos indicadores não deverá ser apenas relevante para a comunidade local, como também os métodos de recolha e interpretação dos resultados deverão ser facilmente acedidos por não-especialistas. Desta forma é garantida a participação ativa da comunidade local na conservação da biodiversidade destas áreas.

De uma forma geral, a importância de integrar as partes interessadas nos processos de tomada de decisão de cariz ambiental em organismos governamentais cresceu nas últimas décadas (Beierle, 2002; Charnley e Engelbert, 2005), tendo começado a ganhar importância na década de 60 e passando a integrar a agenda para o DS trinta anos depois, nos anos 90 (Reed, 2008).

Este crescimento deve-se à exigência dos cidadãos em terem um papel mais importante nas decisões que afetam o seu bem-estar e aos benefícios reconhecidos pelas próprias organizações (Charnley e Engelbert, 2005). Cumulativamente, as exigências legais e as políticas que exigem a participação pública nestas matérias também contribuem para esta tendência. Casos associados à gestão de recursos, descontaminação de locais de depósito de resíduos perigosos, conservação de *habitats*, desenvolvimento de políticas ambientais (e.g.

gestão de bacias hidrográficas) e avaliação de impactos ambientais constituem exemplos comuns de envolvimento das partes interessadas encontrados na literatura.

O reconhecimento de que as decisões ambientais têm tanto de político como têm de científico, e que por vezes os problemas não têm que ser resolvidos unicamente com base em ferramentas técnicas, gerou uma crescente influência das partes interessadas na tomada de decisão (Beierle, 2002). Esta influência evoluiu dos convencionais encontros nas sessões de participação pública que envolvem geralmente pequenos grupos representativos das partes interessadas em processos colaborativos e geralmente focados para um consenso, para algo mais frequente, intenso e influente (Beierle, 2002).

Reed (2008) é dos autores que mais destaca o envolvimento de partes interessadas, nomeadamente a sociedade civil, nas decisões de âmbito ambiental, argumentando que tal resulta em decisões de melhor qualidade e durabilidade, assim como promove a justiça das decisões, integrando uma maior diversidade de valores e de necessidades e reconhecendo a complexidade das interações humanas.

Outro dos cenários igualmente citados na literatura e que dadas as suas características são de extrema relevância para o âmbito da presente investigação, traduz-se na participação das partes interessadas, nomeadamente a comunidade local, em ações de monitorização ambiental que usualmente se refletem nos termos '*Citizen-based Monitoring*', '*Citizen Monitoring*', '*Voluntary Environmental Monitoring*' e também '*Participatory Monitoring and Evaluation*'. Estes conceitos de monitorização traduzem-se de uma forma geral no mesmo significado. Todos eles referem-se ao conjunto das atividades nas quais cidadãos reúnem de forma sistemática observações, dados e informações relativas ao estado ambiental e social, tirando partido da disponibilidade, capacidades e incentivo das comunidades locais (Whitelaw *et al.*, 2003; Hunsberger *et al.*, 2005 *fide in* Mascarenhas *et al.*, 2014). Outros autores traduzem os mesmos conceitos como o processo onde cidadãos, instituições públicas, indústrias, académicos, grupos comunitários e instituições locais preocupadas colaboram na monitorização e controlo de questões de interesse comum (Whitelaw *et al.*, 2003 *fide in* Conrad e Daoust, 2008).

A monitorização voluntária por cidadãos é uma das formas de participação pública na área ambiental e além de poder ter objetivos educacionais, pode permitir a identificação de problemas ambientais, bem como redirecionar os resultados da monitorização para projetos de conservação, formulação de políticas e, inclusive, em iniciativas legais (Hunsberger *et al.*, 2005).

Esta vertente de monitorização de âmbito voluntário foi reconhecida a partir dos anos 60 e 70, associando-se à conservação e proteção dos recursos hídricos, em que os voluntários avaliavam parâmetros de qualidade da água. As entidades governamentais não tinham particular confiança nos dados recolhidos por estes voluntários tendo posto em causa a sua credibilidade (Lee, 1994). Contudo, a partir da década de 80, houve um reforço dos programas

de monitorização voluntária que passou pela sofisticação dos métodos de recolha de dados e pelo aumento da qualidade dos mesmos, tornando-os mais confiáveis e úteis (Lee, 1994). Tal permitiu o crescente reconhecimento destes programas e do valor dos voluntários na sua participação. Nos anos 90, a monitorização voluntária desenvolveu-se para uma abordagem mais integrada, sendo usada em vários domínios ambientais, tais como no uso do solo, proteção de zonas costeiras e biodiversidade (Gouveia *et al.*, 2004).

A monitorização voluntária permite aos governos e agências responsáveis por programas deste âmbito superar falhas espaciais e temporais dos sistemas de monitorização, e ao mesmo tempo promover uma maior consciencialização ambiental entre as partes interessadas participantes. Frequentemente, quando a área a monitorizar é muito extensa, a recolha de uma quantidade considerável de dados só é possível através da participação voluntária de cidadãos (Silvertown, 2009).

Abbot e Guijt (1998) definem um conjunto de benefícios do recurso à monitorização ambiental voluntária que se traduzem na melhoria da monitorização convencional na medida em que tende a identificar dados relevantes para uma avaliação posterior; complementarmente verifica resultados das monitorizações convencionais, uma vez que contribui para a sua interpretação e validação. Em suma, a monitorização participada complementa a monitorização convencional. Os mesmos autores identificam o que para eles constituem os três grandes propósitos da monitorização ambiental voluntária: i) suportar o processo de tomada de decisão e planeamento; ii) responsabilizar; e iii) reforçar a capacidade das partes interessadas em detetar mudanças e incentivar à sua participação ativa em iniciativas voluntárias.

Na Tabela 2.3 podem ser identificadas algumas das vantagens e desvantagens do envolvimento da comunidade em programas de monitorização ambiental:

Tabela 2.3 - Vantagens e desvantagens da participação voluntária da comunidade local em programas de monitorização ambiental (Gouveia *et al.*, 2004; Conrad e Hilchey, 2011).

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de conhecimento local • Promoção da consciencialização ambiental e da participação pública • Reforço da educação ambiental • Cooperação entre comunidade e as entidades governamentais • Maior cobertura espacial e temporal na recolha de dados a um menor custo • Tende a funcionar como um sistema de alerta • Reforço da capacidade de atração de recursos pelo governo para a comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidade dos dados • Falta de dados • Dificuldade de comparação entre os dados • Falta de objetividade dos dados • Problemas logísticos (e.g. materiais necessários para a recolha de dados) • Diferentes níveis de conhecimento • Dificuldade no acesso aos dados

Nações como os EUA, Austrália e Canadá são identificadas como os grandes utilizadores deste tipo de iniciativas, estando o seu crescimento associado a causas como uma maior consciencialização ambiental da comunidade quanto aos impactes nos recursos naturais (Conrad e Hilchey, 2011). Refira-se também os cortes orçamentais de governos responsáveis por programas de monitorização ambiental que veem nestas iniciativas uma alternativa custo-eficaz de dar continuidade a estes programas (Conrad e Daoust, 2008; Conrad e Hilchey, 2011).

A credibilidade dos dados constitui um dos principais problemas relativamente à recolha de dados por indivíduos que não são especialistas, o que tende também a dificultar a comparabilidade dos dados entre programas de monitorização. Contudo, a criação de estratégias de boas práticas tem sido desenvolvida para contornar este tipo de constrangimentos, tais como o desenvolvimento de programas de garantia e controlo de qualidade, a colaboração próxima com a comunidade científica e o desenvolvimento de tutoriais de recolha de dados (Gouveia *et al.*, 2004).

Na literatura são vários os exemplos de monitorização voluntária de ecossistemas aquáticos como rios, lagos, estuários e zonas costeiras, constituindo grande parte das matérias apresentadas nos artigos e nos manuais de introdução à monitorização ambiental para voluntários. Um dos organismos com mais influência nesta área é a *United States Environmental Protection Agency* (USEPA) que trabalha desde 1987 no reforço da credibilidade desta abordagem mediante a organização de palestras e de um banco de voluntários, elaboração de manuais e dando apoio e assistência técnica aos programas de monitorização (USEPA, 1997b).

Na monitorização voluntária de ecossistemas aquáticos, os voluntários, que poderão não ter qualquer formação científica sobre o assunto, são instruídos a proceder adequadamente à recolha de amostras de forma a garantir a qualidade dos dados. Muitos dos parâmetros que frequentemente são analisados nestes projetos constituem parâmetros facilmente observáveis, dependendo da perceção do voluntário face a determinadas características da massa de água. Alguns desses parâmetros são: a existência de fontes de poluição, presença de animais mortos, cor da massa de água, *blooms* de algas, presença de espumas, óleos ou de qualquer outra descarga, hidrodinâmica da massa de água, atividades ou construções na envolvente que possam afetar o ecossistema e a quantidade e qualidade da vegetação envolvente (e.g. vegetação ribeirinha) (USEPA, 1997; Ohrel e Register, 2006).

O *LAKEWATCH* constitui um dos maiores programas de monitorização de ecossistemas aquáticos do estado da Florida (EUA). Estabelecido em 1991, conta com mais de 1800 voluntários treinados para recolher amostras de água e monitorizar mais de 600 lagos, rios e zonas costeiras (Conrad e Hilchey, 2011).

O projeto *CoastWatch* é também uma iniciativa em que a participação de voluntários é fundamental. Constituído por uma rede de contatos europeus que envolve organizações

ambientais e universidades, entre outros interessados, tem como finalidade a promoção sustentável dos recursos costeiros e a sensibilização da comunidade para a sua conservação (CoastWatch, 2014). Portugal é um dos países participantes, cujo coordenador nacional é a Organização Não-Governamental (ONG) GEOTA. Os voluntários têm como função o preenchimento de um questionário que pressupõe a recolha de dados *in situ* relativamente a parâmetros facilmente observáveis pelos voluntários.

EarthWatch é uma das maiores organizações de abrangência global que iniciou a sua atividade em 1971 e que suporta a investigação científica em diversas áreas tais como biodiversidade, alterações climáticas, oceanos e arqueologia, angariando anualmente voluntários para recolha de dados em expedições organizadas pelo programa (Measham e Barnett, 2008; Conrad e Hilchey, 2011). Mais de 100 000 cidadãos voluntariaram-se no programa, sendo de extrema importância para a recolha de dados que de outra maneira seria muito difícil apenas com o envolvimento de cientistas (EarthWatch Institute, 2014).

2.4.6. A participação das partes interessadas no SP

Especificamente no SP, as partes interessadas podem exercer poder e pressão no modo como a informação acerca do desempenho organizacional é processada e comunicada, sendo a lista de partes interessadas extensa. Quanto maior a multiplicidade de partes interessadas, maior a exigência da organização em equilibrar as várias necessidades e expectativas (Brignall e Modell, 2000). Contudo, estes autores identificam três grupos principais: o Estado, os funcionários e os utilizadores dos serviços. Também a comunidade em geral, os fornecedores, provedores de capital e a comunicação social são apontados como partes interessadas (GRI, 2005; Adams *et al.*, 2014).

Alguns autores, tais como Clarkson (1995), Öberseder *et al.* (2013) e Singh *et al.* (2007), debruçaram-se acerca dos aspetos do desempenho organizacional que as partes interessadas consideram mais relevantes. Estes autores concluíram que numa organização pública, os gestores tendem a focar o desempenho associado ao uso eficiente de recursos, enquanto os funcionários tendem a preocupar-se com o bem-estar da sua condição, justiça de remunerações e no desenvolvimento de competências com vista a melhorar a prestação dos serviços e a incentivar a progressão na carreira. Por sua vez, os utilizadores das organizações públicas procuram a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços prestados, refletindo-se na qualidade do tratamento durante a prestação do serviço e na disponibilidade de informação acerca dos bens e serviços disponíveis. Segundo Öberseder *et al.* (2013) outros tópicos são alvo de atenção por todas as partes interessadas no domínio ambiental e social, tais como: o uso eficiente de recursos, a produção de resíduos, a redução de consumos, a redução da poluição, o cumprimento da legislação e regulamentos, e a participação e colaboração em projetos sociais.

Azzone *et al.* (1997) reforçam ainda que nos relatórios ambientais as matérias que mais interessam aos funcionários e que por esse motivo deverão estar incluídas nestes documentos são questões associadas à i) participação, ii) educação, iii) responsabilidade e iv) transparência na tomada de decisão. Para os funcionários é importante sentirem-se incluídos na tomada de decisão e serem reconhecidos por iniciativas e bons desempenhos.

Com vista a identificar quais os assuntos mais relevantes de acordo com a perspetiva das partes interessadas em vários setores de atividade, GRI (2013) elaborou um conjunto de tópicos reunidos junto de várias partes interessadas. Este trabalho pretende facilitar a identificação dos temas prioritários e consequentemente a escolha dos indicadores a incluir nos relatórios de sustentabilidade, para que estes tenham o conteúdo determinante para a satisfação das necessidades de informação das partes interessadas. No relatório “*Sustainability Topics for Sectors: What do stakeholders want to know?*” (GRI, 2013) foram incluídas 194 organizações, dispostas em 52 setores de atividade, e a colaboração de cinco grupos de partes interessadas: associações empresariais, representantes de trabalhadores, organizações da sociedade civil, utilizadores de informação e especialistas (GRI, 2013). No caso do SP, foram identificados os tópicos listados na Tabela 2.4.

Tabela 2.4 - Tópicos relevantes definidos pelas partes interessadas do SP (Adaptado de GRI, 2013).

Âmbito	Tópico
Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Critérios e práticas de aquisições • Transparência e gestão de fundos públicos
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhadores imigrantes • Padrões de qualidade do serviço • Conflitos de interesse • Corrupção • Transparência e <i>lobbies</i> • Posição nas políticas públicas
Outros	<ul style="list-style-type: none"> • Governança • Compromisso com a comunidade e outras agências públicas • Agenda para o desenvolvimento sustentável

Apesar de as diretrizes GRI incentivarem à avaliação e comunicação de desempenhos em todos os domínios da sustentabilidade, é de referir que na Tabela 2.4 nenhum tópico de cariz ambiental é identificado como relevante para as partes interessadas do SP.

Segundo Ho e Coates (2001) as medidas de desempenho definidas pelos administradores ou gestores públicos não refletem na totalidade a forma como os cidadãos percecionam os serviços e os avaliam, assim como muitas vezes essas medidas têm um carácter técnico difícil de compreender pelo cidadão comum. Se as partes interessadas estiverem envolvidas no

processo de avaliação de desempenho, a atuação do setor público tornar-se-á mais “politicamente credível” uma vez que reflete as percepções e interesses dos envolvidos (Ho e Coates, 2001).

Esta abordagem é aquilo que é usualmente referido como ‘*Citizen-based Performance Assessment*’, que pressupõe o envolvimento de forma integrada dos cidadãos na avaliação de desempenho do setor público nas seguintes ações (Callahan e Holzer, 1999; Epstein *et al.*, 2000; Fund for the City of New York, 2000 *vide in* Ho e Coates, 2001):

- Identificação dos programas a serem avaliados;
- Definição dos resultados pretendidos para os programas;
- Seleção das medidas ou indicadores de avaliação dos programas;
- Estabelecimento dos critérios de desempenho;
- Monitorização de resultados.

A participação dos cidadãos na elaboração de medidas, recolha de dados e apresentação de resultados permite às organizações públicas a prestação de serviços que interessem à comunidade (Holzer e Kloby, 2005).

Esta abordagem é de extrema utilidade em escalas locais, onde a colaboração dos cidadãos na deteção de problemas e na elaboração de sugestões de melhoria orientam os órgãos públicos para a implementação de medidas eficazes de valorização do espaço. A *Alfred P. Sloan Foundation* é uma fundação que oferece bons exemplos de iniciativas que apoiam a colaboração dos cidadãos na avaliação de desempenho do SP (NCP, 2003). Uma dessas iniciativas é o *The Sloan Foundation’s Performance Assessment of Municipal Governments* em que a colaboração dos cidadãos com os órgãos municipais reflete-se nas seguintes ações (Holzer e Kloby, 2005):

- Condução de grupos focais e elaboração de inquéritos;
- Avaliação das condições dos espaços públicos com recurso a georreferenciação;
- Organização da comunidade;
- Desenvolvimento de medidas em conjunto com os órgãos municipais.

Outro exemplo apoiado pela mesma fundação é a *The Straphangers Campaign* com o objetivo de avaliar as condições de tráfego da cidade de Nova Iorque (Holzer e Yang, 2004). A avaliação dessas condições através de questionários de satisfação aplicados aos cidadãos permitiu a melhoria do sistema de transporte rodoviário, quer a nível da oferta de horários, quer a nível das condições de higiene e segurança oferecidas (Holzer e Kloby, 2005).

Ainda no setor público, Debnath *et al.* (2010) citam um exemplo na Argentina, na província de Chubut, em que dois postos policiais foram submetidos ao protótipo de uma aplicação *online* para que a comunidade local pudesse avaliar o desempenho das autoridades. Esta aplicação para além de permitir uma avaliação contínua relativamente ao desempenho das entidades

policiais, reforça a transparência da instituição, a satisfação da comunidade e aumenta a sua predisposição para colaborar com as mesmas (e.g. no combate ao crime).

Também no Iowa, estado norte-americano, iniciou-se em 2001 o projeto *Citizen-Initiated Performance Assessment* (CIPA) (NCP, 2003; Holzer e Yang, 2004) com duração de três anos e que teve como objetivo incentivar à participação de partes interessadas (i.e. comunidade, membros dos órgãos municipais e colaboradores) no desenvolvimento e uso de indicadores que avaliassem os serviços públicos. Este tipo de iniciativas promoveu o envolvimento dos cidadãos na identificação das questões prioritárias para os seus municípios e uma maior cooperação entre eles e os órgãos municipais. Os resultados refletiram-se na satisfação das necessidades de informação acerca do que realmente interessa para a comunidade e na garantia de uma prestação de serviços públicos adequada. O espectro de serviços em análise foi amplo englobando os serviços policiais, serviços de saúde, serviços de transporte público, gestão de resíduos, espaços recreativos, entre outros serviços. Todos eles foram sujeitos a recolha de informação conduzida pelos próprios cidadãos através de questionários que aferiram a satisfação face aos serviços disponibilizados e cuja responsabilidade é atribuída à administração pública local (Holzer e Yang, 2004; Tat-Kei, 2004). Este tipo de abordagem pode ser aplicada em qualquer território à escala local como é sugerido no manual de Alfred Tat-Kei, “*A Quick Guide to Citizen-Initiated Performance Assessment for Local Governments*” (2004).

Ao nível de uma organização é importante que sejam identificadas as questões prioritárias que devem ser sujeitas a avaliação pelas partes interessadas, tal como no modelo sugerido por Brooks *et al.* (2002). Neste exemplo os autores identificaram aspetos como a qualidade do bem/serviço, o ambiente de trabalho, a estratégia e o planeamento, e a liderança como assuntos nos quais o contributo das partes interessadas poderia ser de utilidade acrescida para a avaliação de desempenho da organização. As questões que de seguida se apresentam são alguns dos exemplos que focam os interesses das partes interessadas e que cujas respostas tendem a complementar uma avaliação formal de desempenho da organização:

- Em que medida considera que os bens/serviços disponibilizados correspondem às expectativas?
- Considera que o bem/ serviço é fornecido num ambiente adequado?
- Considera que o desempenho da organização é sustentável?
- É incentivado o contributo das partes interessadas na definição de estratégias e políticas da organização?
- Os funcionários encontram-se motivados durante a realização das suas funções?

Desta forma, a participação das partes interessadas no processo de avaliação do desempenho de sustentabilidade de uma organização constitui uma forma de comparar a sua avaliação com a obtida por meio de ferramentas técnicas formais e, simultaneamente permite que dados recolhidos de forma informal e voluntária complementem a mesma avaliação, tal como

acontece nos vários exemplos constatados pela monitorização ambiental voluntária apresentados no presente subcapítulo.

3. METODOLOGIA

3.1. Enquadramento

Neste capítulo é apresentada a metodologia adotada no presente trabalho de investigação cujas etapas principais se encontram identificadas na Figura 3.1. A metodologia adotada visa apoiar o desenvolvimento de uma ferramenta de avaliação de desempenho de sustentabilidade pelas partes interessadas, internas e externas, constituída por questões de preenchimento voluntário (refletindo práticas e indicadores de desempenho) que visam aferir três dimensões: (i) a perceção das partes interessadas acerca da sustentabilidade da organização; (ii) a adoção de práticas de sustentabilidade no local de trabalho pelas partes interessadas (funcionários/colaboradores); e (iii) a recolha de dados de carácter qualitativo conduzida pelas partes interessadas, normalmente apoiada na observação direta. Esta ferramenta pretende funcionar como um complemento à avaliação formal de desempenho de sustentabilidade conduzida pelas organizações do SP.



Figura 3.1 - Etapas metodológicas do trabalho de investigação.

3.2. Desenvolvimento da ferramenta de avaliação de desempenho de sustentabilidade pelas partes interessadas

A construção da ferramenta de avaliação de desempenho de sustentabilidade pelas partes interessadas reflete-se no modelo concetual apresentado na Figura 3.2.

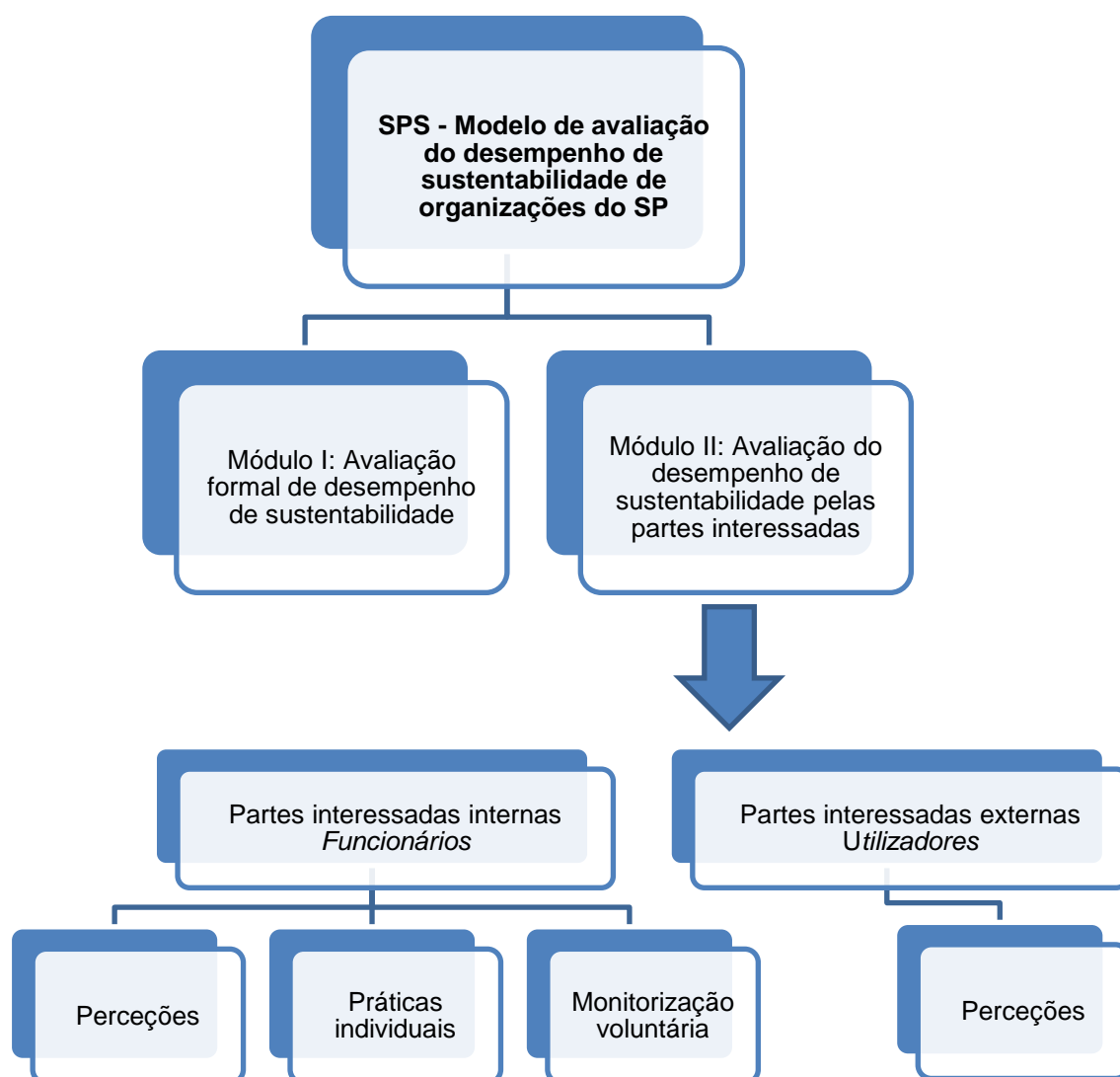


Figura 3.2 - Modelo conceitual para avaliação do desempenho de sustentabilidade do SP pelas partes interessadas.

O modelo conceitual apresentado tem em conta o Módulo I já desenvolvido em fases anteriores do projeto SPS e ao qual se pretende acoplar o Módulo II em desenvolvimento na presente investigação. O Módulo I, dedicado à avaliação formal do desempenho de sustentabilidade, é constituído por um conjunto de indicadores de desempenho organizacional (âmbito operacional) e por uma lista de boas práticas e instrumentos de sustentabilidade (âmbito estratégico) para que a organização proceda à sua autoavaliação.

No Módulo II, dedicado à avaliação do desempenho de sustentabilidade pelas partes interessadas, selecionaram-se grupos que assumem um papel central para qualquer organização da APCP: os funcionários como partes interessadas internas e os utilizadores dos

serviços como partes interessadas externas. Segundo Brignall e Modell (2000), estes dois grupos de partes interessadas são dos mais importantes no SP.

Na elaboração da lista de verificação a aplicar às partes interessadas internas, a ferramenta ponderou três dimensões de análise:

- A percepção dos funcionários face ao desempenho da organização em matéria de sustentabilidade – categoria ‘Percepções’;
- O desempenho individual dos funcionários relativamente à adoção de práticas sustentáveis no local de trabalho – categoria ‘Práticas individuais’;
- A possibilidade de recolha de dados de modo informal por partes dos funcionários – categoria ‘Monitorização voluntária’.

As questões elaboradas com vista à avaliação da percepção dos funcionários e utilizadores dos serviços têm como objetivo analisar o reconhecimento e a interpretação destes agentes face aos esforços desenvolvidos pela organização na adoção de estratégias, princípios e práticas de sustentabilidade. Falhas a este nível poderão revelar uma fraca comunicação entre a organização e as partes interessadas, bem como um fraco desempenho da organização relativamente à responsabilidade social (Jaeger, 2011; Costa e Menichini, 2013). Também o desempenho individual dos funcionários relativamente à adoção de práticas de sustentabilidade tende a avaliar a sua predisposição para iniciativas deste âmbito, que consequentemente influencia a capacidade da organização em obter bons desempenhos, nomeadamente na componente ambiental (Boiral, 2008). A recolha voluntária de dados e de informação é obtida essencialmente por observação direta do funcionário das instalações da organização.

As três dimensões cobertas pelas questões incluídas na lista de verificação podem ser traduzidas num conjunto complementar de indicadores de desempenho de sustentabilidade organizacional. Estes indicadores são assim processo informal e voluntário de avaliação conduzido pelas partes interessadas, através das repostas às diferentes questões. A comunidade científica reconhece a importância e a utilidade dos sistemas de indicadores como ferramentas de medição e avaliação de desempenho (Carter *et al.*, 1992; Warhurst, 2002; Ramos e Caeiro, 2010; Marques *et al.*, 2013). Warhurst (2002) argumenta que um critério muito importante para a utilidade de um indicador é a sua capacidade de simplificar, quantificar, analisar e comunicar informação.

As duas listas de verificação são compostas essencialmente por questões de resposta fechada, mediante apresentação de um número fixo de respostas possíveis sob a forma de escala de *Likert* para a maioria dos casos.

A elaboração das listas de verificação teve como pressuposto inicial a necessidade de existir uma associação direta ou indireta entre os indicadores formais e práticas de autoavaliação de desempenho estabelecidos no Módulo I do projeto SPS – a componente central da

autoavaliação de sustentabilidade de uma organização pública. A fundamentação teórica para o desenvolvimento das duas listas foi baseada em artigos científicos, diretrizes/guias e listas (*checklists*) de boas práticas em sustentabilidade, bem como em manuais relativos à monitorização voluntária de ecossistemas aquáticos. Deste modo, a conceção desta ferramenta teve como suporte principal os seguintes trabalhos: as diretrizes do GRI *'Sustainability Topics for Sectors: What do stakeholders want to know?'* (GRI, 2013); os manuais de monitorização voluntária da USEPA (USEPA, 1996, 1997a, 2001); Lee, (1994); o *'Manual de boas práticas em sustentabilidade no setor da saúde'* da Administração Regional de Saúde do Algarve (2011); o *'Sustainability Best Practices Framework'* do Institute for Local Government (2013); o manual *'Empresas e Sustentabilidade: Guia de Boas Práticas'* da CIMPIN (n.d.); a *'Sustainable Office Checklist'* da Texas A&M University (n.d.); o relatório final do *Projeto Eco IPSS* da parceria entre ECO.EDP, ERSE e Quercus (2011); o relatório final do *Projeto MAISS Ambiente* da Quercus (2012); o *Projeto EcoCasa* da Quercus (2014); o guia de dicas para a eficiência energética promovido pela EDP (2012); o documento *'Sustainable Development in Government Operations: A Coordinated Approach'* do Government of Canada (2000); o documento *'Public Service Reform: Measuring & Understanding Customer Satisfaction'* elaborado pela MORI Social Research Institute (2002); o manual *'A guide to using the Common Measurements Tool'* da New Zeland Government (2011); o documento *'One Size Fits Few : Using Customer Insight to Transform Government'* da Deloitte (2008); e o guia *'Quality Services'* da Institute for Citizen-Centred Service (n.d.) e ainda os trabalhos de Pinheiro e Carreira (2008); Boiral e Paillé (2011); Lee *et al.* (2013); Ameer e Othman (2012); Le *et al.* (2014).

Sempre que considerado necessário, os contributos provenientes da literatura foram ajustados e adaptados ao contexto organizacional do SP, nomeadamente as iniciativas sugeridas pelos manuais de monitorização voluntária de ecossistemas aquáticos.

Importa ainda referir que a conceção e o desenvolvimento das listas de verificação foram apoiados num processo de avaliação iterativa conduzido por um painel de peritos pertencentes à equipa do projeto SPS.

3.3. Caracterização do estudo de caso: Direção-Geral de Armamento e Infraestruturas de Defesa

À AP são atribuídos dois sentidos: um sentido orgânico e um sentido material. No primeiro sentido a AP é encarada como um “sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado e de outras entidades públicas que visam a satisfação regular e contínua das necessidades coletivas”; no segundo sentido, a AP “é a própria atividade desenvolvida por aqueles órgãos, serviços e agentes” (DGAEP, 2014).

No seu sentido orgânico, a AP é dividida em três níveis (Figura 3.3):

- Administração direta do Estado;
- Administração indireta do Estado;
- Administração Autónoma.

A Administração direta do Estado é constituída por todos os “órgãos, serviços e agentes integrados na pessoa coletiva do Estado, sob dependência hierárquica do Governo” (DGAEP, 2013). Incluem-se neste nível os serviços centrais de âmbito nacional e os serviços periféricos de âmbito territorial.

A Administração indireta do Estado integra as “entidades públicas distintas da pessoa coletiva do Estado, dotadas de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira que desenvolvem uma atividade administrativa que prossegue fins próprios do Estado” (DGAEP, 2014). Por sua vez, este nível compreende três entidades: os Serviços Personalizados, os Fundos Personalizados e as Entidades Públicas Empresariais.

O último nível, a Administração Autónoma, é constituído por “entidades que prosseguem interesses próprios das pessoas que as constituem e que definem autonomamente e com independência a sua orientação e atividade” (DGAEP, 2014). Agrupam-se igualmente em três categorias: Administração Regional, Administração Local e Associações Públicas.

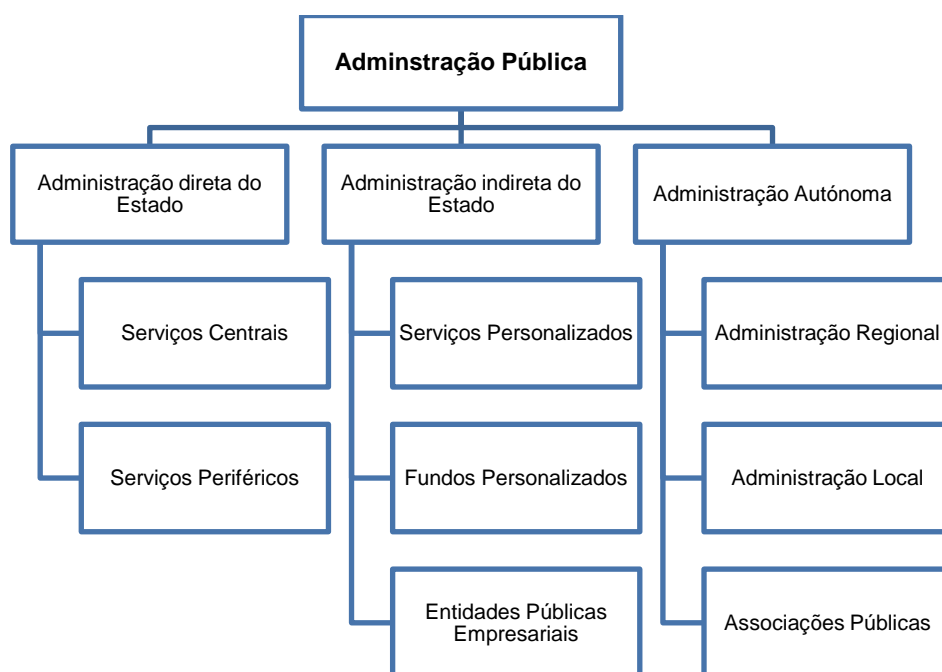


Figura 3.3 - Constituição da AP (DGAEP, 2014).

A Administração Pública Central Portuguesa (APCP) engloba a produção de bens e serviços colocados à disposição da comunidade, e inclui gabinetes ministeriais e entidades que se encontram sob a sua tutela. Dentro da administração direta do Estado, inclui-se os serviços

centrais e periféricos do Ministério da Defesa Nacional (MDN) cuja missão consiste na “preparação e execução da política de defesa nacional e das Forças Armadas, bem como assegurar e fiscalizar a administração das Forças Armadas e dos demais serviços e organismos nele integrados” (Decreto Lei n.º 122/2011, de 29 de dezembro, 2011).

Um dos organismos tutelados pelo MDN e que constitui o estudo de caso selecionado para a presente investigação é a Direção-Geral de Armamento e Infraestruturas de Defesa (DGAIED). Esta direção-geral tem como missão “conceber, propor, coordenar, executar e apoiar as atividades relativas ao armamento, equipamento de defesa, património e infraestruturas necessárias ao cumprimento das missões da defesa nacional” (Decreto Regulamentar n.º 23/2009 de 4 de setembro, 2009). A DGAIED é dirigida por um diretor-geral assistido por dois subdiretores-gerais e estrutura-se nas seguintes unidades orgânicas nucleares (Governo de Portugal, 2014):

- Direção de Serviços de Programação e Relações Externas;
- Direção de Serviços de Projetos, Indústria e Logística;
- Direção de Serviços de Infraestruturas e Património;
- Direção de Serviços de Qualidade, Ambiente, Normalização e Catalogação.

Esta organização está localizada no concelho de Lisboa, na freguesia de Belém, pertencendo à NUTS II de Lisboa e Vale do Tejo. As suas instalações estão sediadas no edifício do Estado Maior General das Forças Armadas (Avenida da Ilha da Madeira n.º 1), ocupando uma área de 2000 m².

A DGAIED foi selecionada como estudo de caso para avaliar, e posteriormente testar (trabalho em curso no seguimento desta dissertação de mestrado) a ferramenta desenvolvida, tendo por base os seguintes critérios: i) constituir uma organização suficientemente representativa da administração pública central; ii) ser detentora de especificidades próprias que coloquem à prova ferramentas que pretendem ser de aplicação generalizada; iii) os responsáveis máximos da organização manifestarem abertura e interesse em apoiar este tipo de iniciativa; e iv) existirem condições logísticas/operacionais que permitissem viabilizar um *workshop* participativo com os atores representativos dos diferentes serviços da organização.

3.4. Avaliação pela DGAIED

De forma a identificar e ponderar os principais aspetos positivos e negativos da ferramenta de avaliação desenvolvida – listas de verificação para avaliação de desempenho pelas partes interessadas –, foi realizado um *workshop* participativo junto das partes interessadas internas da DGAIED. Não foi realizado um exercício participativo análogo com as partes interessadas externas da DGAIED por impossibilidade logística de calendarização e operacionalização no quadro do atual projeto de investigação. Neste caso, a lista de verificação a aplicar a estes

agentes centrou-se unicamente na elaboração de uma proposta discutida e validada junto de um painel de peritos pertencentes ao projeto SPS.

O exercício participativo realizado na DGAEID teve como objetivo principal a avaliação pelos funcionários da proposta preliminar da lista de verificação (*cf.* Anexo I). De acordo com Reed (2008) esta fase envolveu um processo participativo onde se pretende um grau de envolvimento ativo com as partes interessadas, de natureza consultiva e pragmática. Foi objetivo desta fase recolher junto dos funcionários as suas visões e perspetivas relativamente aos elementos que compõem a lista de verificação, com vista a melhorar a qualidade das decisões tomadas acerca da ferramenta proposta.

O *workshop* participativo foi organizado de modo a permitir a avaliação em grupo e individual da lista de verificação pelas partes interessadas internas envolvidas. Foi desenvolvida uma ficha com um inquérito de avaliação para apoiar um processo de pontuação associado a cada um dos itens integrados na lista. Este tipo de método tem sido amplamente utilizado e permite suscitar um conjunto de discursos individuais, interpretá-los e generalizá-los (Ghiglione e Matalon, 1997).

A parte inicial do inquérito é dedicada a um conjunto de questões que caracterizam cada participante do *workshop* ao nível da idade, sexo e categoria profissional (Parte I), bem como um conjunto de questões de enquadramento (Parte II) (*cf.* Anexo I). Esquemas análogos de avaliação participada foram desenvolvidos e aplicados por vários autores e instituições. Alguns desses trabalhos focaram a avaliação de conjuntos de indicadores, utilizando diferentes critérios de avaliação, nomeadamente a relevância, viabilidade, compreensibilidade, mensurabilidade e utilidade (USEPA, 2000; OECD, 2003; Ramos *et al.*, 2004; Cloquell-Ballester *et al.*, 2006; Donnelly *et al.*, 2007; Ramos *et al.*, 2007; Lundberg *et al.*, 2009; Marques *et al.*, 2013). Segundo Cloquell-Ballester *et al.* (2006), a definição de critérios para a validação de indicadores permite garantir a qualidade, fiabilidade e objetividade da avaliação.

No presente trabalho, as partes interessadas avaliaram a proposta com base nos seguintes critérios: i) compreensibilidade, ii) relevância e iii) fiabilidade dos resultados. A seleção dos três critérios foi ponderada em conjunto com os peritos da equipa do projeto SPS, constando-se que, de acordo com a literatura da especialidade referida anteriormente, estes eram alguns dos critérios mais utilizados para responder ao objetivo da avaliação participada preconizado pelo *workshop*. Foi dada a possibilidade dos participantes acrescentarem comentários para cada item da lista, com sugestões de reformulação ou novas opções de resposta.

A formulação de um bom indicador pressupõe que este seja claramente compreendido, baseado em linguagem clara e desprovido de tecnicidade para que seja aceite quer por decisores, quer pelo público em geral (Donnelly *et al.*, 2007). Paralelamente, a relevância é um critério de importância central, e transversal a vários autores, tais como Ramos *et al.* (2007), Dooren *et al.* (2010) e Mazzi *et al.* (2012). Este critério traduz-se na pertinência e significância do indicador para representar de forma exata o contexto que se pretende estudar (USEPA,

2000; Mazzi *et al.*, 2012). Por sua vez, a fiabilidade está associada à consistência do indicador (Ameer e Othman, 2012). Neste sentido, a fiabilidade dos resultados obtidos traduz-se na credibilidade e no grau de confiança atribuídos às respostas dos funcionários e na sua capacidade de responder com propriedade.

Tal como proposto e desenvolvido nos trabalhos de Ramos *et al.* (2004), Cloquell-Ballester *et al.* (2006) e Ramos *et al.* (2007), propôs-se para os três critérios uma escala de pontuação de forma a facilitar o processo de avaliação pelas partes interessadas, e simultaneamente apoiar a análise dos resultados. Assim, cada critério – compreensibilidade, relevância e fiabilidade dos resultados – foi pontuado numa escala de 1 a 5, de acordo com a seguinte classificação:

- 1 - Muito Fraca
- 2 - Fraca
- 3 - Média
- 4 - Elevada
- 5 - Muito Elevada

Sempre que aplicável, normalmente nos itens da lista relacionados com perceções e práticas individuais, adicionou-se a classificação 0 - Não se aplica/não sabe.

O *workshop* participativo contou com a participação de dezanove funcionários (com formação de nível superior) convocados pela DGAIED, a quem foi solicitado para avaliar de acordo com os critérios definidos a proposta preliminar da lista de verificação.

Simultaneamente à aplicação de inquéritos individuais recorreu-se ao método dos grupos focais. Os participantes foram distribuídos aleatoriamente em cinco grupos focais para que fosse promovida a discussão e interatividade entre os seus elementos acerca da lista preliminar, em complemento à avaliação individual final. Quatro dos grupos tinham quatro elementos e o quinto grupo tinha três. O número de elementos considerado adequado para um grupo focal varia consoante a complexidade do tema em discussão, sendo que Saunders *et al.* (2009) afirmam que poderá variar entre quatro a oito participantes, podendo chegar aos doze. Os inquéritos foram respondidos por cada um dos participantes, tendo por base um processo de reflexão individual e discussão em grupo.

O método adotado consistiu na promoção da discussão e partilha de ideias acerca de um tema particular, onde a informação recolhida é essencialmente qualitativa e baseada em experiências, opiniões e motivações dos intervenientes, tal como sublinhado por Bruseberg e McDonagh-Philp (2002). Autores como Lundberg *et al.* (2009) e Marques *et al.* (2013) recorreram também a este método, sendo igualmente recomendado por Reed *et al.* (2009), Whitfield e Reed (2012).

3.5. Análise dos resultados e seleção final dos elementos a integrar na lista de verificação

Após a realização do *workshop* participativo procedeu-se ao tratamento dos resultados que se baseou numa análise exploratória de carácter qualitativo, apoiada em estatística descritiva. As etapas que consubstanciaram a análise e tratamento dos dados obtidos foram as seguintes:

- Caracterização da amostra com base nos elementos 'Idade', 'Sexo' e 'Categoria Profissional';
- Análise das questões de enquadramento do inquérito;
- Análise isolada das questões gerais pertencentes ao Bloco Geral da lista de verificação preliminar, por critério de avaliação;
- Elaboração de matrizes de frequências absolutas e relativas que sintetizam as pontuações atribuídas a cada critério de avaliação, para cada uma das questões;
- Cálculo das médias aritméticas simples, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações agregadas, por categoria profissional do participante. Nesta análise pretende-se verificar a existência de diferenças entre dois grandes grupos: os '*Não Militares*' onde estão incluídos os funcionários da DGAIED que são técnicos superiores; e os '*Militares*' onde se incluem os sargentos e os oficiais;
- Cálculo das médias aritméticas simples, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações agregadas, por grupo etário. Nesta etapa dividiu-se o conjunto de participantes em dois grandes grupos etários para verificar se existem diferentes perceções face à sustentabilidade organizacional. Neste sentido, formaram-se dois grupos: '*Funcionários com idade inferior ou igual a 40 anos*' e '*Funcionários com idade superior a 40 anos*';
- Cálculo das médias aritméticas simples, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações atribuídas, por critério de avaliação;
- Cálculo das médias aritméticas simples, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações agregadas, por domínio de sustentabilidade (Económico, Ambiental e Social);
- Cálculo das médias aritméticas simples, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações agregadas, por categorias de questões da lista de verificação ('Perceções', 'Práticas individuais' e 'Monitorização voluntária');
- Seleção final dos elementos a integrar nas duas listas de verificação. A lista final de verificação a utilizar pelas partes interessadas internas como ferramenta de avaliação de desempenho de sustentabilidade procurou equacionar três fatores principais: (i) questões que tenham obtido nas pontuações atribuídas pelos participantes do *workshop* uma média aritmética simples igual ou superior a 4,0 para os três critérios; (ii) integração dos comentários de carácter qualitativo obtidos durante o *workshop*; e (iii) ponderação pericial conduzida pelos investigadores do projeto SPS. Alguns dos

comentários e observações recolhidas no *workshop* foram transpostos para a lista de verificação a aplicar às partes interessadas externas.

Importa referir que as pontuações obtidas pela avaliação dos três critérios de avaliação correspondem ao que se denomina por escalas ordinais, e que segundo vários autores é aconselhado o uso da mediana como medida de tendência central (Cohen e Lea, 2004; Gravetter e Wallnau, 2013). Contudo, outros autores defendem o uso da média aritmética tal como se se tratassem de escalas quantitativas, desde que se assumam os seguintes pressupostos: i) as distâncias entre os vários níveis da escala são equivalentes; ii) a escala adotada é representativa daquilo que se pretende estudar; e iii) a escala ordinal tem no mínimo cinco opções de resposta (Lavrakas, 2008; Langdridge e Hagger-Johnson, 2009; Tullis e Albert, 2013).

Assumindo estes pressupostos, optou-se pelo uso da média aritmética simples como medida de tendência central, e do desvio-padrão e do coeficiente de variação como medidas de dispersão.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos a partir da avaliação preliminar da lista de verificação para a avaliação de desempenho de sustentabilidade organizacional pelas partes interessadas.

4.1. Sistema de verificação a aplicar às partes interessadas – proposta preliminar

A lista de verificação preliminar é constituída por 85 questões, refletindo as três dimensões do modelo concetual apresentadas anteriormente, e abrangendo os três pilares da sustentabilidade – económico (Bloco E), ambiental (Bloco A) e social (Bloco S). Complementarmente incluiu-se ainda um pilar de ‘Questões gerais’ (Bloco Geral) que pretendem analisar o nível de conhecimento/perceção do funcionário face a aspetos gerais da gestão organizacional (quatro questões incluídas nesta componente).

A composição da lista de verificação é marcada principalmente por questões da categoria ‘Perceções’ (75%), seguida da categoria ‘Práticas individuais’ (15%) e por fim da categoria ‘Monitorização voluntária’ (10%).

Relativamente à representação de cada um dos pilares de sustentabilidade na lista de verificação, a componente ambiental destaca-se como aquela que possui maior número de questões (65%), seguindo-se da componente social (26%) e por fim, a económica (9%) (Figura 4.1).

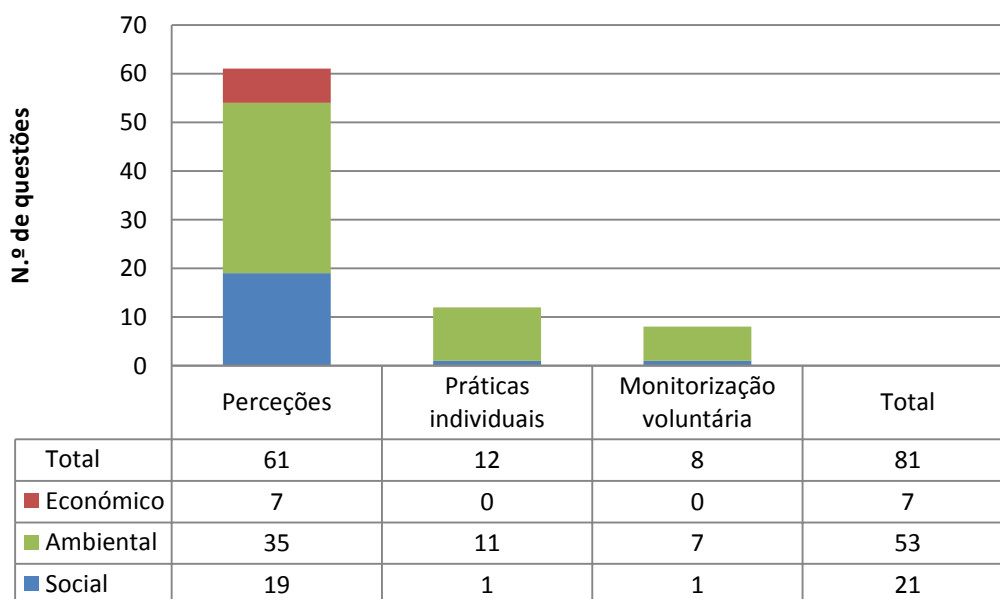


Figura 4.1 - Composição da lista de verificação preliminar para as partes interessadas internas.

Para a avaliação do desempenho pelas partes interessadas externas, a lista de verificação inclui maioritariamente questões que aferem a perceção dos utilizadores face à sustentabilidade da organização no serviço público prestado.

4.2. Caracterização dos participantes do *workshop* na DGAIED

Os 19 participantes do *workshop* apresentam uma idade média de 44 anos, onde o participante mais novo tem 29 anos e o mais velho 61 anos. Relativamente ao género, onze participantes são do sexo masculino (58%) e os restantes do sexo feminino (42%) (Figura 4.2).

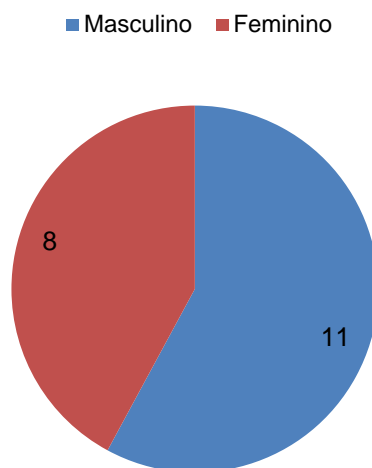


Figura 4.2 - Distribuição dos participantes no *workshop* por género.

Quanto à categoria profissional, a maioria dos participantes são técnicos superiores (12 participantes), tendo havido simultaneamente a colaboração de sargentos (2 participantes) e oficiais (5 participantes) no *workshop* (Figura 4.3).

■ Técnico superior ■ Sargento ■ Oficial

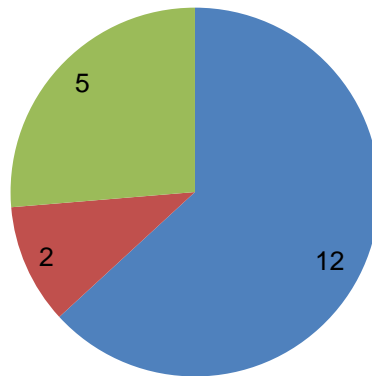


Figura 4.3 - Distribuição dos participantes no *workshop* por categoria profissional.

4.3. Análise das questões de enquadramento do inquérito

Nas questões de enquadramento do exercício participativo era pedido aos participantes que revelassem o seu nível de concordância face a duas afirmações (*cf.* Anexo I). Uma delas sobre a necessidade de existir uma avaliação voluntária de sustentabilidade pelas partes interessadas internas em complemento à avaliação formal de desempenho e outra sobre a predisposição do participante em colaborar na avaliação voluntária. Uma terceira questão de enquadramento de resposta fechada pretendia aferir nos participantes o potencial impacto de uma avaliação voluntária de sustentabilidade pelas partes interessadas na gestão de desempenho e tomada de decisão da organização (*cf.* Anexo I).

Os resultados obtidos demonstram que dez participantes (53%) concordam que é fundamental a existência de uma avaliação voluntária de sustentabilidade pelas partes interessadas e sete participantes (37%) concordam totalmente (Figura 4.4). Os restantes participantes mostraram-se céticos relativamente à existência deste tipo de sistemas de avaliação.

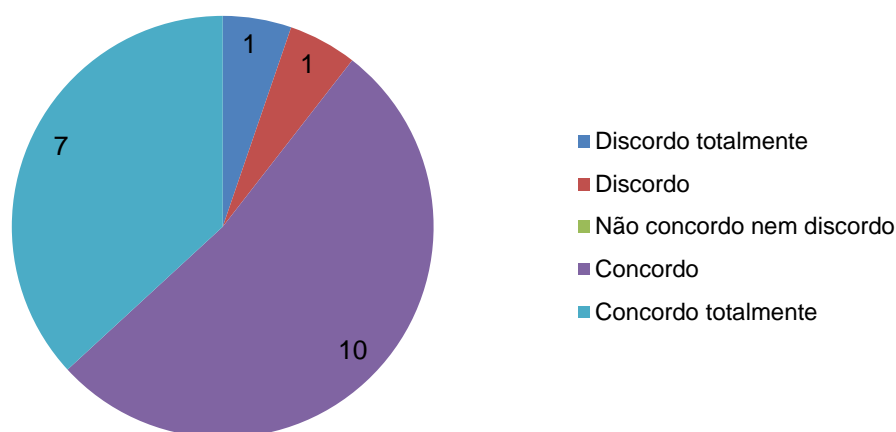


Figura 4.4 - Distribuição das respostas à questão sobre a necessidade de existir uma avaliação voluntária de sustentabilidade pelas partes interessadas.

Os funcionários que revelaram uma atitude favorável face à possibilidade de vir a existir um sistema de avaliação voluntário de sustentabilidade pelas partes interessadas demonstraram total disponibilidade em participar neste tipo de iniciativas.

Na questão relativa ao impacte na organização de um sistema de avaliação voluntário de sustentabilidade, a maioria dos funcionários considera que poderá vir a ter um impacte elevado (nove participantes) a moderado (sete participantes). Verifica-se também que duas das respostas sugerem um impacte reduzido (Figura 4.5). Este resultado revela que apesar da importância conferida à existência destes sistemas de avaliação pela maioria dos participantes, a sua repercussão e impacte na gestão e funcionamento da organização é considerada pouco importante por uma fração de participantes. Este resultado pode também refletir as dificuldades expressas durante o *workshop* sobre a compreensão do papel deste tipo de ferramenta de avaliação para o funcionamento de uma organização pública.

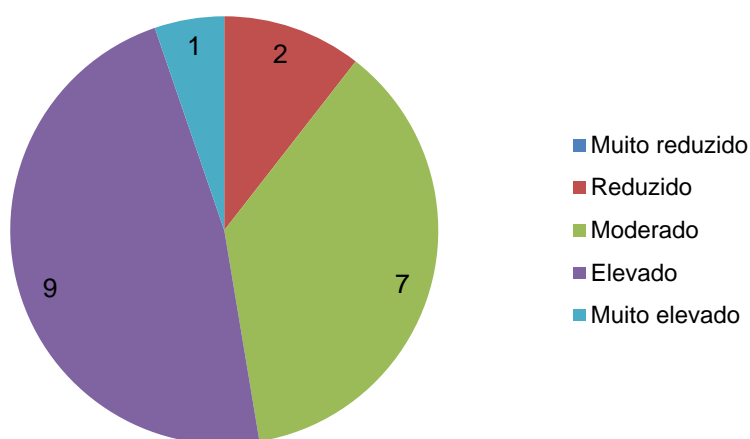


Figura 4.5 - Distribuição das respostas à questão sobre o potencial impacto de uma avaliação voluntária de sustentabilidade na organização.

De seguida procedeu-se à elaboração de uma matriz de frequências absolutas e relativas (Anexo II e III, respetivamente) das pontuações atribuídas a cada uma das questões da lista de verificação, para cada um dos três critérios de avaliação. Esta primeira fase de tratamento e análise dos dados permitiu estruturar as respostas recolhidas junto dos participantes no *workshop*.

4.4. Análise das pontuações atribuídas às questões gerais (Bloco Geral), por critério de avaliação

Dadas as características das questões do Bloco Geral focadas na avaliação da perceção do funcionário acerca de questões de introdução e transversais à gestão da organização, a sua análise é feita separadamente das restantes questões da lista preliminar, organizadas por pilar de sustentabilidade (económico, ambiental e social). Desta forma, determinaram-se as médias aritméticas simples, os desvios-padrão e os respetivos coeficientes de variação para este conjunto de questões (Tabela 4.1).

Tabela 4.1 – Médias aritméticas simples, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações atribuídas ao Bloco G, por critério de avaliação.

	Compreensibilidade			Relevância			Fiabilidade		
	\bar{X}	S	CV (%)	\bar{X}	S	CV (%)	\bar{X}	S	CV (%)
G1 – Eficácia da comunicação dos instrumentos de apoio à gestão ambiental	3,6	0,8	23,4	3,8	0,8	19,9	3,2	0,9	28,4
G2 – Grau de envolvimento nos instrumentos de apoio à gestão	3,6	0,8	23,4	3,9	0,7	18,9	3,3	1,0	30,4

	Compreensibilidade			Relevância			Fiabilidade		
	\bar{X}	S	CV (%)	\bar{X}	S	CV (%)	\bar{X}	S	CV (%)
<i>ambiental</i>									
G3 – Desempenho ambiental e/ou de sustentabilidade da organização	4,2	0,7	16,6	4,4	0,7	15,7	3,5	0,5	14,5
G4 – Grau de incentivo à adoção de práticas sustentáveis no local de trabalho	4,1	0,8	20,9	4,4	0,6	13,7	3,7	0,6	15,0

As questões G3 e G4 refletem resultados pautados por um elevado grau de compreensibilidade, relevância e com potenciais resultados de maior fiabilidade. Este resultado é corroborado pelas médias aritméticas obtidas que são, em todos os critérios, superiores às obtidas para as questões G1 e G2.

Adicionalmente, os comentários e observações negativas dos participantes incidiram predominantemente nas questões G1 e G2. Estas questões foram consideradas demasiado extensas e com conceitos pouco claros para os funcionários. Por outro lado, a simplicidade, a reduzida extensão e a ausência de conceitos demasiado técnicos nas questões G3 e G4 tendem a justificar as melhores pontuações atribuídas.

Analisando cada critério de avaliação isoladamente (Tabela 4.1) verifica-se que a fiabilidade é o critério que apresenta as menores médias, reforçando os comentários recolhidos junto dos participantes do *workshop*, onde colocavam em causa a fiabilidade dos potenciais resultados deste tipo de avaliação. Os participantes sugeriram que muitos dos colaboradores das organizações tentarão invariavelmente transmitir respostas que reflitam bom desempenho dos seus comportamentos individuais. Os parâmetros de dispersão indicam homogeneidade nas pontuações atribuídas, refletidas em desvios-padrão iguais ou inferiores a 1,0 e em coeficientes de variação iguais ou inferiores a 30%.

4.5. Análise das pontuações agregadas por categoria profissional

Com o objetivo de verificar diferenças entre as várias categorias profissionais, optou-se por analisar para o conjunto dos três critérios de avaliação as pontuações atribuídas de acordo com dois grupos: ‘*Militares*’ e ‘*Não Militares*’.

Os resultados obtidos (Tabela IV.1, cf. Anexo IV) demonstram que não existem diferenças assinaláveis entre as médias das pontuações dos dois grupos. A diferença máxima obtida entre as médias das duas categorias profissionais é de 0,6 (para as questões A23 e S9). A maioria das questões que revelam diferenças entre as médias obtidas indica que os militares conferem pontuações ligeiramente mais elevadas. Nas Figura 4.6 e 4.7 estão representadas a dispersão obtida entre as médias e os coeficientes de variação para as duas categorias profissionais.

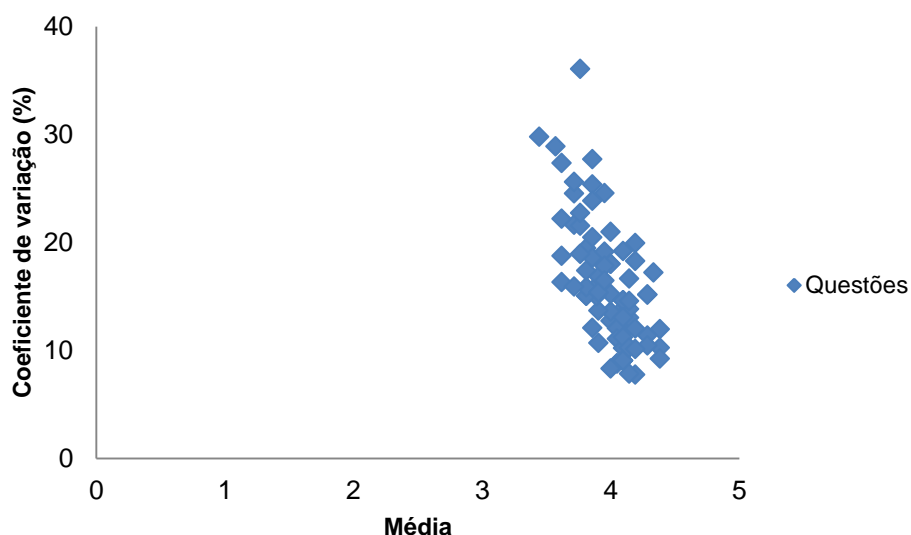


Figura 4.6 - Dispersão dos coeficientes de variação em função das médias das pontuações para cada questão, para a categoria profissional 'Militares'

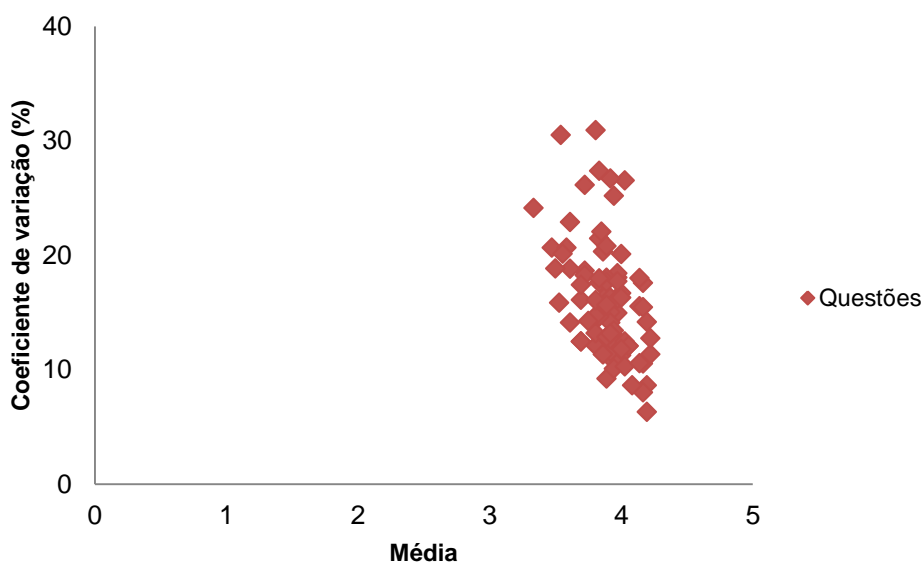


Figura 4.7 - Dispersão dos coeficientes de variação em função das médias das pontuações para cada questão, para a categoria profissional 'Não militares'.

Verifica-se que as médias variam predominantemente em torno do valor 4,0 e que os coeficientes de variação são baixos, refletindo-se numa fraca dispersão das pontuações.

4.6. Análise das pontuações agregadas por grupo etário

Tendo em conta que o participante mais novo do *workshop* tinha 29 anos e o mais velho 61 anos, pretendeu-se dividir o conjunto de participantes em dois grupos etários para verificação

de diferenças entre as pontuações atribuídas. Desta forma, poderá ser possível conferir se existem diferentes perceções face à sustentabilidade organizacional influenciadas pelo grupo etário onde o funcionário se enquadra. Neste sentido, formaram-se dois grupos de análise: “Funcionários com idade inferior ou igual a 40 anos” e “Funcionários com idade superior a 40 anos”.

Verifica-se que não existem diferenças assinaláveis entre as médias obtidas nos dois grupos etários (Tabela V.1, cf. Anexo V). Contudo, é possível verificar uma tendência geral marcada por pontuações mais elevadas nas questões pertencentes ao domínio ambiental no grupo etário com idade inferior ou igual a 40 anos. Este resultado verifica-se para questões que focam assuntos tais como os consumos de materiais, eletricidade e água, e produção e reciclagem de resíduos urbanos, questões para as quais as classes mais jovens estão mais sensibilizadas. Por outro lado, o grupo etário com idade superior a 40 anos atribui pontuações mais elevadas às questões pertencentes ao domínio social, onde a maior diferença detetada entre grupos corresponde à avaliação das condições de trabalho, onde possivelmente devido aos maiores anos de trabalho, as classes com maior idade estão mais atentas. Estas evidências são demonstradas por médias ligeiramente superiores.

As Figura 4.8 e 4.9 demonstram a dispersão entre as médias e os coeficientes de variação obtidos para os dois grupos etários, onde se verifica que as médias das pontuações variam em torno do valor 4,0 e que ocorre um consenso generalizado entre as pontuações atribuídas, refletidas em baixos coeficientes de variação.

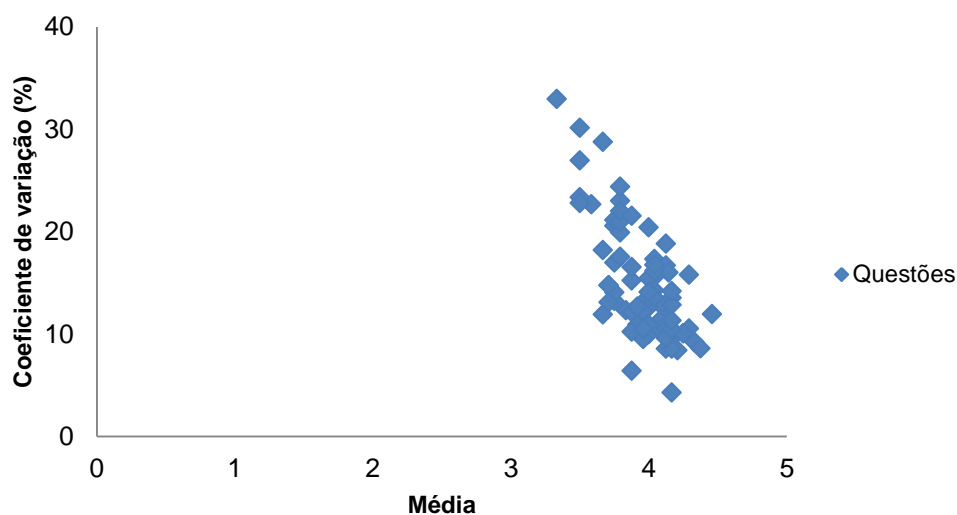


Figura 4.8 - Dispersão dos coeficientes de variação em função das médias das pontuações para cada questão, para o grupo etário com idade 'Igual ou inferior a 40 anos'.

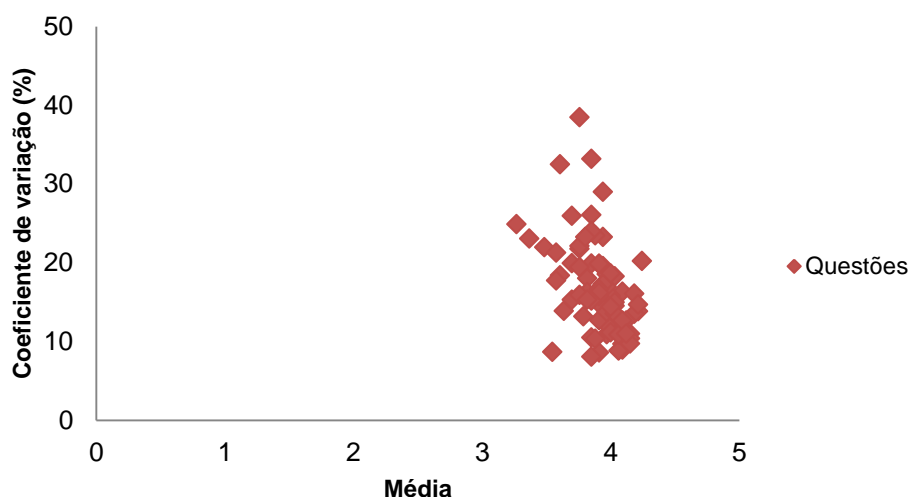


Figura 4.9 - Dispersão dos coeficientes de variação em função das médias das pontuações para cada questão, para o grupo etário com idade ‘Superior a 40 anos’.

4.7. Análise das pontuações por critério de avaliação

Com vista a avaliar potenciais diferenças entre os diferentes critérios de avaliação, procedeu-se ao cálculo dos parâmetros de tendência central e de dispersão das pontuações atribuídas para cada critério – compreensibilidade, relevância e fiabilidade. Os resultados obtidos encontram-se na Tabela VI.1 (*cf.* Anexo VI).

Os resultados obtidos (Tabela VI.1, *cf.* Anexo VI) ilustram que para o critério ‘fiabilidade’ a grande maioria das questões apresenta médias inferiores a 4,0, sendo o critério que obteve as piores pontuações quando comparado com os restantes. Estes resultados reforçam os argumentos apresentados pelos participantes do *workshop* que questionavam o grau de confiança e a credibilidade dos potenciais resultados de uma avaliação de desempenho de sustentabilidade conduzida pelas partes interessadas.

Tal como já sublinhado anteriormente, os participantes sugerem que para algumas questões, nomeadamente as que pretendem uma autoavaliação do funcionário relativo à adoção de práticas individuais de sustentabilidade no local de trabalho, podem proporcionar repostas enviesadas, uma vez que tendencialmente os indivíduos quererão transmitir uma imagem de funcionário exemplar ou cumpridor. Contudo, os resultados não ilustram de forma clara esta tendência para a categoria de questões em causa – ‘Práticas individuais’. De uma maneira geral, não existem fiabilidades menores especificamente para esta categoria mas sim para todas as questões contidas na lista de verificação.

Os aspetos associados ao anonimato foram referidos pelos participantes como um elemento relevante na utilização futura desta ferramenta de avaliação. Os participantes consideram essencial salvaguardar o anonimato das partes interessadas de forma a maximizar a robustez

dos resultados e consequentemente a eficácia do instrumento de avaliação. Outro aspeto também salientado relaciona-se com o tipo de organização onde será utilizada a lista de verificação, pois acham que poderá influenciar as respostas obtidas, e consequentemente a credibilidade dos resultados.

Na Figura 4.10 é representada graficamente a dispersão dos coeficientes de variação em função da média, para cada critério de avaliação.

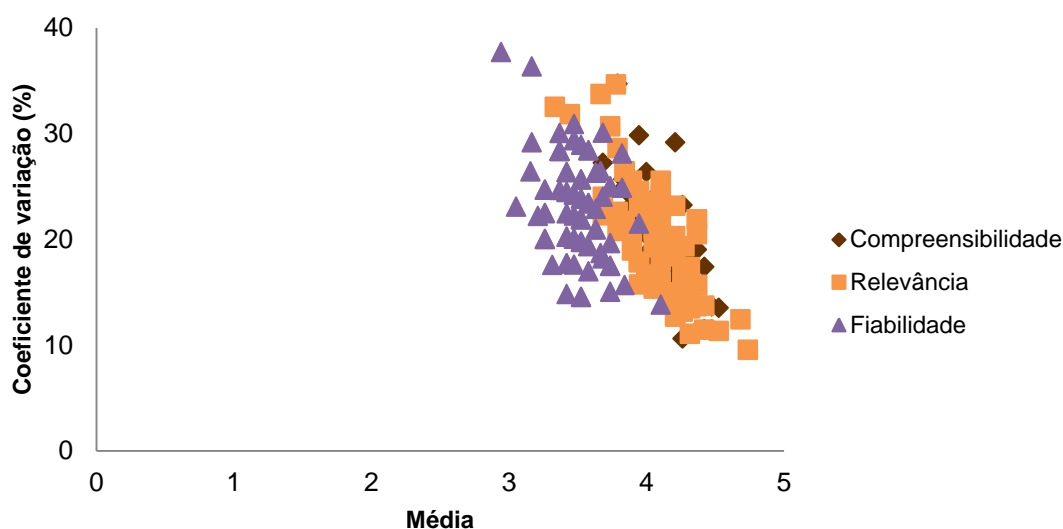


Figura 4.10 - Dispersão dos coeficientes de variação em função das médias das pontuações para cada questão, por critério de avaliação.

A figura acima apresentada reforça as conclusões referidas relativamente à diferença entre critérios de avaliação: para os critérios 'compreensibilidade' e 'relevância' as médias das pontuações indicam valores mais elevados contrariamente ao critério 'fiabilidade'. Simultaneamente as figuras indicam um consenso generalizado nas pontuações atribuídas devido aos baixos coeficientes de variação.

4.8. Análise das pontuações agregadas por domínio de sustentabilidade

Com o objetivo de verificar diferenças entre as pontuações atribuídas às questões por domínio de sustentabilidade, calcularam-se as médias, desvios-padrão e coeficientes de variação calculados para cada uma das questões da lista preliminar (Tabela VII.1, *cf.* Anexo VII). Em todos os domínios de sustentabilidade, as médias das pontuações para cada questão localizam-se em torno do valor 4,0, tal como é possível verificar na Figura 4.11 onde estão representadas a dispersão do coeficiente de variação em função da média, para cada domínio de sustentabilidade.

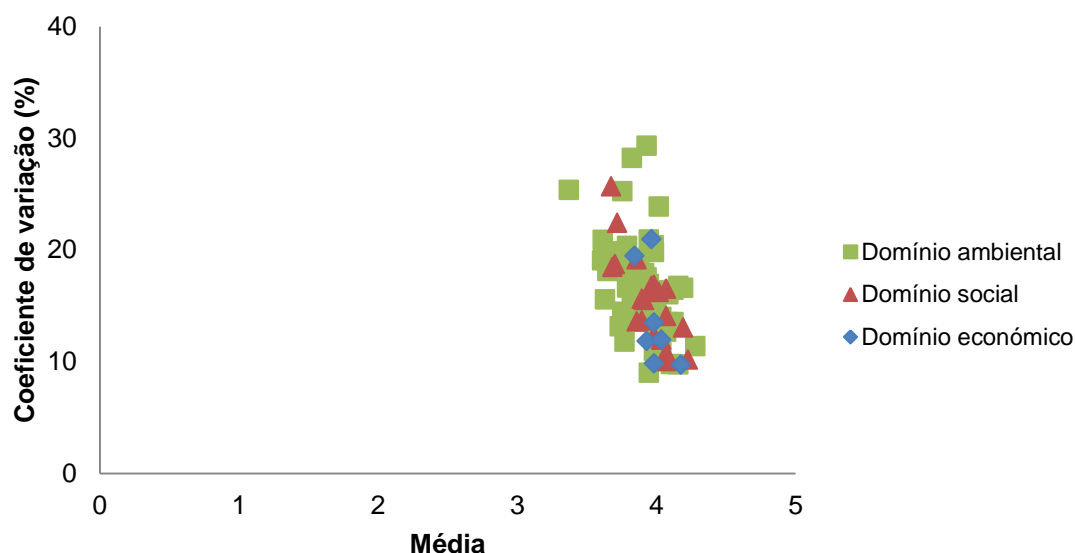


Figura 4.11 - Dispersão dos coeficientes de variação em função das médias das pontuações para cada questão, por domínio de sustentabilidade.

Relativamente aos coeficientes de variação calculados para as questões de cada domínio de sustentabilidade, estes revelaram valores baixos, inferiores a 30%, indicativos de um consenso nas pontuações atribuídas.

4.9. Análise das pontuações agregadas por categoria de questão

A lista preliminar é composta por três categorias de questões conforme caracterizado no capítulo anterior: 'Percepções', 'Práticas individuais' e 'Monitorização voluntária'. De forma a analisar a existência de diferenças entre as três categorias calcularam-se as médias, desvios padrão e coeficientes de variação para cada elemento da lista de verificação (Tabela VIII.1, cf. Anexo VIII).

Os resultados mostram que não existem diferenças assinaláveis entre as médias obtidas entre as três categorias de questões. Através da Figura 4.12 é visível que a maioria das questões do tipo 'Monitorização voluntária' possui médias inferiores a 4,0, contrariamente às restantes duas categorias, 'Percepções' e 'Práticas individuais', que revelam para a maioria das questões, médias muito concentradas em torno do valor 4,0.

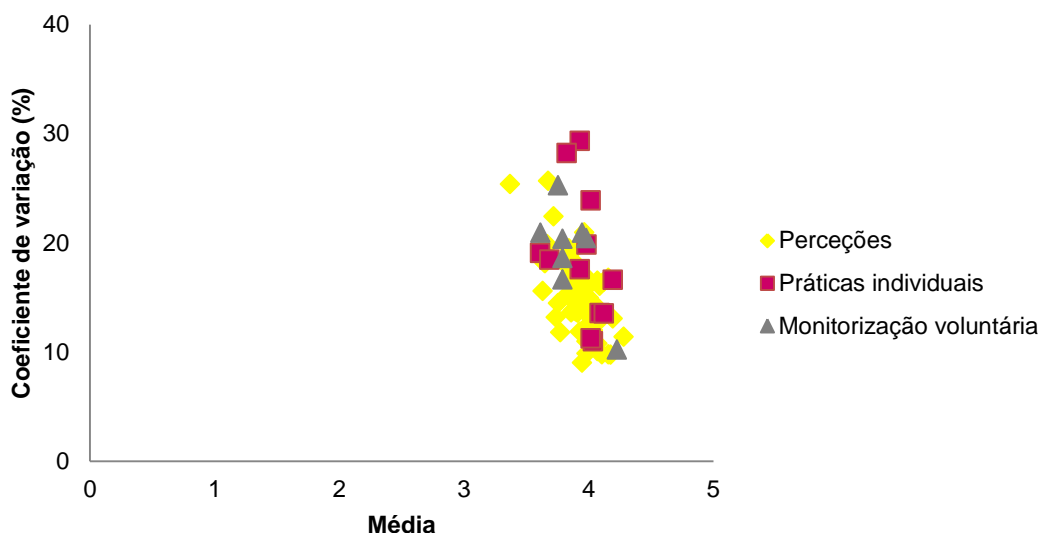


Figura 4.12 - Dispersão dos coeficientes de variação em função das médias das pontuações para cada questão, por categoria.

Relativamente à dispersão das pontuações, todas as categorias revelam consenso nas pontuações atribuídas refletidas em baixos coeficientes de variação, o que de alguma forma demonstra alguma consolidação dos diferentes itens da lista.

4.10. Síntese das pontuações agregadas e dos comentários dos participantes

Apresenta-se de seguida o cálculo das médias aritméticas, dos desvios-padrão e respetivos coeficientes de variação para todas as questões que compõem a lista preliminar para o conjunto dos três critérios de avaliação. A tabela com a síntese dos resultados apresenta as questões da lista preliminar ordenadas por ordem decrescente de médias com o objetivo de visualizar mais facilmente quais as questões melhor classificadas (Tabela 4.2).

Tabela 4.2 – Médias aritméticas, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações atribuídas a cada questão da lista preliminar ordenadas por ordem decrescente de médias (cf. Anexo I).

Código	\bar{X}	S	CV (%)
A45	4,3	0,5	11,4
S21	4,2	0,4	10,2
S8	4,2	0,5	13,1
A13	4,2	0,7	16,6
E1	4,2	0,4	9,7
A17	4,2	0,4	9,8
A3	4,2	0,7	16,8
A8	4,1	0,7	16,4

Código	\bar{X}	S	CV (%)
A49	4,1	0,6	13,5
A18	4,1	0,4	9,8
A33	4,1	0,6	13,5
A16	4,1	0,7	16,0
A53	4,1	0,5	12,7
S15	4,1	0,4	10,1
S20	4,1	0,6	14,1
S7	4,1	0,7	16,5
S10	4,1	0,4	10,8
G4	4,1	0,4	10,0
E6	4,0	0,5	12,0
A2	4,0	0,6	14,0
A32	4,0	0,4	11,0
S16	4,0	0,5	12,0
A14	4,0	1,0	23,9
A48	4,0	0,5	11,2
G3	4,0	0,5	11,6
S6	4,0	0,7	16,2
A29	4,0	0,6	15,0
A34	4,0	0,5	13,6
A46	4,0	0,6	14,2
A6	4,0	0,5	13,3
E3	4,0	0,5	13,5
E7	4,0	0,4	9,9
A21	4,0	0,7	16,4
A23	4,0	0,8	19,8
S2	4,0	0,7	16,8
S11	4,0	0,7	16,4
S13	4,0	0,5	12,3
A25	4,0	0,4	11,0
A39	4,0	0,8	20,4
E2	4,0	0,8	21,0
A43	4,0	0,6	14,8
S9	4,0	0,7	16,8
A7	3,9	0,4	9,0
A12	3,9	0,7	17,0
A19	3,9	0,8	20,9

Código	\bar{X}	S	CV (%)
E5	3,9	0,5	11,9
A15	3,9	0,7	17,6
A4	3,9	1,2	29,3
A51	3,9	0,5	13,6
A42	3,9	0,7	17,9
S19	3,9	0,6	15,5
S14	3,9	0,5	13,7
S12	3,9	0,6	15,6
A10	3,9	0,7	19,3
A22	3,9	0,6	14,7
A31	3,9	0,5	13,8
A38	3,9	0,7	16,9
A41	3,9	0,6	16,6
S3	3,9	0,5	13,6
S4	3,9	0,7	19,2
A1	3,8	0,7	17,7
E4	3,8	0,7	19,5
A5	3,8	1,1	28,2
A24	3,8	0,6	15,2
A40	3,8	0,7	18,0
A9	3,8	0,7	18,6
A30	3,8	0,6	16,6
A52	3,8	0,8	20,4
A28	3,8	0,4	11,8
A37	3,8	0,5	14,5
A20	3,8	0,9	25,3
A26	3,7	0,5	13,2
S5	3,7	0,8	22,4
S17	3,7	0,7	18,7
S18	3,7	0,7	18,5
S1	3,7	0,9	25,7
A47	3,7	0,7	19,9
A27	3,6	0,7	18,1
A50	3,6	0,7	18,1
A44	3,6	0,6	15,6
A11	3,6	0,8	20,9
A36	3,6	0,7	19,1

Código	\bar{X}	S	CV (%)
G2	3,6	0,7	20,8
G1	3,5	0,7	19,0
A35	3,4	0,9	25,4

Observa-se que a questão que possui a média aritmética simples mais elevada ($\bar{X} = 4,3$) é a questão da categoria 'Percepções' A45 ("Avalie o *desempenho da organização face à desmaterialização dos serviços públicos*"). Por outro lado a questão que possui a média aritmética simples mais baixa ($\bar{X} = 3,4$) é a questão da categoria 'Percepções' A35 ("Avalie o *grau de incentivo da organização relativamente ao uso de transportes públicos coletivos ou de meios de transporte alternativo (e.g. bicicleta) pelos funcionários*").

Relativamente aos desvios-padrão indicativos da maior ou menor dispersão das pontuações atribuídas, a questão que gerou menor consenso ($S = 1,2$) foi a questão da categoria 'Práticas individuais' A4 ("Configura a impressora para impressão frente e verso?"). O desvio-padrão mais baixo ($S = 0,4$) indicador de maior homogeneidade nas pontuações atribuídas corresponde a várias questões, sendo elas:

- i. As questões da categoria 'Percepções' G4, E1, E7, A7, A17, A18, A25, A28, S10 e S15;
- ii. As questões da categoria 'Práticas individuais' A32;
- iii. E a questão da categoria 'Monitorização voluntária' S21.

A dispersão obtida entre as pontuações gerou coeficientes de variação que variam entre $CV = 9,0\%$ e $CV = 29,3\%$ (que correspondem às questões com menor e maior desvio-padrão acima referidas).

A realização de um processo participativo para avaliação e seleção das questões a integrar no sistema de avaliação de desempenho de sustentabilidade organizacional pelas partes interessadas constituiu uma etapa fundamental da metodologia do presente trabalho de investigação. Assumindo o pressuposto que as questões em que foi atribuída a classificação Elevada (pontuação de 4) ou Muito Elevada (pontuação de 5) são as mais robustas na perspetiva dos atores chave inquiridos, estabeleceu-se um limiar a partir do qual as questões seriam integradas na versão final do sistema de avaliação: atingir uma média aritmética simples, para os três critérios de avaliação, igual ou superior a 4,0. Deste modo, 42 das 85 questões satisfizeram o critério estabelecido, o que permite reduzir a proposta inicial em cerca de 50%.

Contudo, a lista preliminar obtida por aplicação direta do limiar acima referido carece de ponderação qualitativa, de forma a garantir o máximo de coerência no conjunto final, designadamente entre os elementos que a compõem, quer ao nível da representatividade temática dos pilares de sustentabilidade, quer ao nível do equilíbrio entre as diferentes categorias de questões, características essenciais a manter na lista de verificação. Assim, para

além do limite “aritmético” estabelecido para as pontuações, foram ponderados vários fatores para apoiar e justificar a concepção da lista final de questões de avaliação de desempenho, designadamente:

- i. A ausência de tendências claras ou padrões de pontuações por domínio de sustentabilidade, o que inviabiliza a eliminação *versus* inclusão e/ou preferência de questões específicas de um determinado domínio;
- ii. A ausência de tendências explícitas ou padrões de pontuações por categoria de questão, o que inviabiliza a eliminação *versus* inclusão e/ou preferência de questões específicas de uma dada categoria;
- iii. Atribuição de pontuações que pendem maioritariamente para um dos extremos da escala de resposta – para as pontuações mais elevadas. Este comportamento pode ser justificado pelo modo como o *workshop* participativo foi organizado, nomeadamente a presença obrigatória dos funcionários selecionados e convocados para o exercício, com a presença do decisor máximo da organização no início da sessão e a presença da equipa de peritos da academia que desenvolveu a lista de verificação e coordenou os trabalhos do *workshop*. Acresce a este fatores, a natureza da missão e as atividades da organização que podem exercer também um papel distinto em processos participativos, e o entendimento de que este tipo de *workshop* representa mais uma ação de formação dos funcionários.

As tendências quantitativas (decorrentes da análise de frequências e da utilização de estatística descritiva) não foram suficientes para apoiar de forma conclusiva a seleção das questões, sendo necessário serem complementadas com outro tipo de informação de carácter mais qualitativo, para o processo de avaliação da lista de verificação. Contudo, os resultados do exercício participativo transmitiram importantes sinais de ordem qualitativa (comentários, observações, dúvidas e questões colocadas ao longo da realização do *workshop*). Estes sinais de carácter qualitativo representam um contributo de particular valor para o processo participativo (Bader e Rossi, 1998; Mathur *et al.*, 2008; Reed, 2008), tendo sido referidos e salientados os seguintes pontos:

- i. A pertinência de um sistema de avaliação de desempenho de sustentabilidade que inclua as partes interessadas na recolha e análise de informação;
- ii. A fraca fiabilidade que poderá estar associada às respostas relacionadas com comportamentos individuais;
- iii. A incerteza relativamente ao peso real que a avaliação voluntária de sustentabilidade pelas partes interessadas terá no sistema formal de avaliação de desempenho de sustentabilidade de uma organização do SP;
- iv. O fraco nível de conhecimento associado ao significado de conceitos básicos de sustentabilidade, incluindo as diferenças entre “ambiente” e “sustentabilidade”; estes dois conceitos foram por vezes confundidos pelos participantes, tendo inclusive sido considerados sinónimos;

- v. A relevância dos domínios abrangidos pelas questões da proposta preliminar apresentada;
- vi. A excessiva extensão da lista preliminar;
- vii. O uso de linguagem demasiado técnica que tende a dificultar a sua aplicação a funcionários com níveis de instrução inferiores;
- viii. A redundância de algumas questões ao longo da lista preliminar.

Refira-se ainda o facto de alguns participantes terem tido a tendência de, aquando do preenchimento do questionário, considerarem o enfoque das questões em termos da organização onde trabalham. Essa dúvida foi devidamente esclarecida a esses participantes durante o seminário, e realçou a necessidade de, em *workshops* participativos futuros, ser necessário um esclarecimento sobre esta questão na fase inicial destes processos.

4.11. Seleção final das questões a integrar no sistema de avaliação

A necessidade de reduzir a extensão da lista preliminar assumiu especial importância ao longo do processo participativo, pelo que alguns dos contributos dos participantes foram fundamentais para ajustar e melhorar os principais pontos fracos da lista proposta. Assim, alguns dos aspetos que foram revistos em particular foram os seguintes: (i) a irrelevância, (ii) a redundância, (iii) a extensão de algumas questões, (iv) e a complexidade de alguns dos termos utilizados. A ponderação de todos estes elementos conduziu à reformulação da lista de verificação preliminar, quer ao nível da redação, quer ao nível da exclusão de algumas questões. O mesmo raciocínio foi transposto para a lista de verificação a aplicar às partes interessadas externas. Desta forma, as listas de verificação foram reformuladas quanto à redação, simplificação e/ ou eliminação de termos técnicos que não eram entendidos pelos funcionários, eliminação de questões que, ou não eram relevantes, ou que se repetiam sob a forma de outra questão. Esta reformulação foi ainda validada pericialmente pelos elementos da equipa do projeto SPS.

- **Lista de verificação a aplicar às partes interessadas internas**

Após ponderação dos comentários dos participantes e do que era desejável para as listas de verificação a aplicar às partes interessadas, concluiu-se a lista de verificação para avaliação voluntária de sustentabilidade organizacional a aplicar às partes interessadas internas apresentada na Tabela 4.3.

Tabela 4.3 - Lista de verificação para avaliação voluntária de sustentabilidade organizacional pelas partes interessadas internas.

	Questões	Opções de resposta	Categoria
Geral	Avalie a sustentabilidade da organização em termos de: i) sustentabilidade económica; ii) sustentabilidade ambiental; iii) sustentabilidade social ⁷ .	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Perceções
	Avalie grau de incentivo da organização na adoção de comportamentos sustentáveis pelos funcionários no local de trabalho.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Perceções
Económico	Despesas/ Receitas		
	Avalie o grau de transparência da organização face à gestão de fundos públicos, designadamente quanto a despesas e receitas executadas.	0 (Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Perceções
	Avalie o grau de eficácia na execução das despesas e receitas pela organização.	0 (Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Perceções
	Produtividade do trabalho		
	Avalie o impacte dos resultados obtidos pelos sistemas de avaliação da produtividade do trabalho: i) na organização; ii) nos funcionários. ⁷	0 (Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio)	Perceções

⁷ A questão deverá ser respondida separadamente, por alínea.

	Questões	Opções de resposta	Categoria
		4 (Bom) 5 (Muito Bom)	
	Avalie a sua motivação no desempenho de funções. Se 'Muito Fraca' (1) 'Fraca' (2), indique as razões e sugestões de melhoria.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Percepções
	Avalie o grau de exigência dos objetivos e metas individuais estabelecidos pela organização.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Percepções
Ambiental	Consumo de materiais		
	<i>Tendo em conta a adequada execução das atividades da organização, avalie os seguintes aspetos:</i>		
	O desempenho da organização face ao consumo de materiais (papel/cartão, consumíveis eletrónicos, tinteiros e equipamento).	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Percepções
	O seu comportamento na adoção de práticas para redução do consumo de materiais (papel/cartão e tinteiros).	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Percepções
	<i>Avalie a adoção de algumas práticas/ comportamentos individuais concretos:</i>		
	Configura a impressora para impressão frente e verso?	0 (Não se aplica) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Práticas individuais

Questões	Opções de resposta	Categoria
Imprime normalmente em modo 'rascunho'?	0 (Não se aplica) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Práticas individuais
Consumo de eletricidade		
<i>Tendo em conta a adequada execução das atividades da organização, avalie os seguintes aspetos:</i>		
O desempenho da organização face à eficiência energética.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Perceções
A frequência com que se depara com divisões iluminadas desnecessariamente. Identifique os locais.	1 (Nunca) 2 (Raramente) 3 (Algumas vezes) 4 (Frequentemente) 5 (Sempre)	Monitorização voluntária
A frequência com que se depara com divisões climatizadas desnecessariamente. Identifique os locais.	1 (Nunca) 2 (Raramente) 3 (Algumas vezes) 4 (Frequentemente) 5 (Sempre)	Monitorização voluntária
O seu comportamento na adoção de práticas para o aumento da eficiência energética.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Perceções
<i>Avalie a adoção de algumas práticas/ comportamentos individuais concretos:</i>		
Desliga o monitor do computador quando ausente por um longo período de tempo?	0 (Não se aplica) 1 (Nunca)	Práticas

Questões	Opções de resposta	Categoria
	2 (Raramente) 3 (Algumas vezes) 4 (Frequentemente) 5 (Sempre)	individuais
O seu computador tem o modo de poupança de energia ativado?	0 (Não se aplica) 1 (Sim) 2 (Não)	Práticas individuais
Avalie a frequência com que utiliza as escadas em detrimento dos elevadores.	0 (Não se aplica) 1 (Nunca) 2 (Raramente) 3 (Algumas vezes) 4 (Frequentemente) 5 (Sempre)	Práticas individuais
Consumo de água		
<i>Tendo em conta a adequada execução das atividades da organização, avalie os seguintes aspetos:</i>		
O desempenho da organização face ao consumo de água.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Perceções
A qualidade da água para consumo na organização.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Perceções
A frequência com que se depara com fugas de água ou infiltrações nas instalações do edifício. Identifique os locais.	1 (Nunca) 2 (Raramente) 3 (Algumas vezes) 4 (Frequentemente) 5 (Sempre)	Monitorização voluntária
A frequência com que identifica alterações nos seguintes parâmetros de qualidade da água para	1 (Nunca) 2 (Raramente)	Perceções

Questões	Opções de resposta	Categoria	
consumo humano na organização: i) cor, ii) sabor, e iii) cheiro. ⁸	3 (Algumas vezes) 4 (Frequentemente) 5 (Sempre)	Perceções	
O seu comportamento na adoção de práticas para redução do consumo de água.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)		
<i>Avalie a adoção de algumas práticas/ comportamentos individuais concretos:</i>			
Fecha a torneira durante a lavagem das mãos?	1 (Nunca) 2 (Raramente) 3 (Algumas vezes) 4 (Frequentemente) 5 (Sempre)		Práticas individuais
Produção de resíduos urbanos pela organização pública			
<i>Tendo em conta a adequada execução das atividades da organização, avalie os seguintes aspetos:</i>			
O desempenho da organização face à produção de resíduos urbanos (p.ex. papel/ cartão, vidro, embalagens de plástico e metal).	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Perceções	
O seu comportamento na adoção de práticas para redução da produção de resíduos urbanos.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)		Perceções
Reutilização, reciclagem e recuperação de resíduos urbanos			
<i>Tendo em conta a adequada execução das atividades da organização, avalie os seguintes aspetos:</i>			

⁸ A questão deverá ser respondida separadamente, por alínea.

Questões	Opções de resposta	Categoria
O desempenho da organização face à reutilização, recuperação e reciclagem de resíduos urbanos.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Perceções
A quantidade de contentores nas instalações para separação dos seguintes tipos de resíduos: i) papel/ cartão, ii) plástico, iii) vidro, iv) pilhas e v) tinteiros. ⁹	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Perceções
A localização dos contentores existentes nas instalações para a separação dos seguintes tipos de resíduos: i) papel/ cartão, ii) plástico, iii) vidro, iv) pilhas e v) tinteiros ⁹ . Se 'Muito fraca' (1) ou 'Fraca' (2), indique os locais onde deveriam estar localizados.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Monitorização voluntária
O seu comportamento na adoção de práticas para o aumento da reutilização, recuperação e reciclagem de resíduos urbanos.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Perceções
<i>Avalie a adoção de algumas práticas/ comportamentos individuais concretos:</i>		
É frequente reutilizar papel nas suas tarefas diárias (e.g. papel impresso apenas de um dos lados)?	0 (Não se aplica) 1 (Nunca) 2 (Raramente) 3 (Algumas vezes) 4 (Frequentemente) 5 (Sempre)	Práticas individuais
Utiliza frequentemente os contentores existentes nas instalações para a separação dos seguintes tipos de resíduos: i) papel/ cartão, ii) plástico, iii) vidro, iv) pilhas e v) tinteiros. ¹⁰	0 (Não se aplica) 1 (Nunca)	Práticas individuais

⁹ A questão deverá ser respondida separadamente, por alínea.

Questões	Opções de resposta	Categoria
	2 (Raramente) 3 (Algumas vezes) 4 (Frequentemente) 5 (Sempre)	
Emissão de gases com efeito estufa (GEE)		
Avalie o grau de acessibilidade das instalações da organização a transportes públicos coletivos.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Percepções
É frequente a utilização de <i>carpooling</i> (partilha de automóvel) entre funcionários da organização?	0 (Não sabe) 1 (Nunca) 2 (Raramente) 3 (Algumas vezes) 4 (Frequentemente) 5 (Sempre)	Práticas individuais
Qualidade do ar interior		
<i>Tendo em conta a adequada execução das atividades da organização, avalie os seguintes aspetos:</i>		
O desempenho da organização face à qualidade do ar interior.	1 (Nunca) 2 (Raramente) 3 (Algumas vezes) 4 (Frequentemente) 5 (Sempre)	Percepções
A qualidade do ar interior nas instalações do edifício. Em caso de existirem situações de fraca qualidade do ar interior (<i>p.ex.</i> odores desagradáveis) (1 ou 2), indique os locais onde ocorrem.	1 (Nunca) 2 (Raramente) 3 (Algumas vezes) 4 (Frequentemente) 5 (Sempre)	Monitorização voluntária

¹⁰ A questão deverá ser respondida separadamente, por alínea.

Questões	Opções de resposta	Categoria
Ruído interior		
<i>Tendo em conta a adequada execução das atividades da organização, avalie os seguintes aspetos:</i>		
O desempenho da organização face aos níveis de ruído interior.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Perceções
A qualidade do isolamento acústico das janelas das instalações da organização.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Perceções
Desmaterialização dos serviços associados à organização pública		
<i>Tendo em conta a adequada execução das atividades da organização, avalie os seguintes aspetos:</i>		
O desempenho da organização face à desmaterialização dos serviços públicos (e.g. folha de vencimento, comunicações internas e externas).	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Perceções
O seu comportamento na adoção de práticas para potenciar a desmaterialização dos serviços.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Perceções
<i>Avalie a adoção de algumas práticas/ comportamentos individuais concretos:</i>		
A frequência com que opta por utilizar documentos em formato eletrónico em detrimento do recurso à impressão em papel.	0 (Não se aplica) 1 (Nunca) 2 (Raramente) 3 (Algumas vezes) 4 (Frequentemente)	Práticas individuais

	Questões	Opções de resposta	Categoria
Social	A frequência com que opta por comunicar internamente em formato eletrónico em detrimento das comunicações formais em papel.	5 (Sempre) 0 (Não se aplica) 1 (Nunca) 2 (Raramente) 3 (Algumas vezes) 4 (Frequentemente) 5 (Sempre)	Práticas individuais
	Higiene das instalações da organização pública		
	Avalie o desempenho da organização relativamente ao controlo de pragas nas instalações da organização. Se 'Muito Fraco' (1) ou 'Fraco' (2) indique os locais onde ocorrem.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Monitorização voluntária
	Avalie o grau de limpeza das seguintes instalações: i) gabinetes, ii) espaços comuns e iii) instalações sanitárias. ¹¹	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Perceções
	Empregos verdes		
	As atividades da organização justificam a contratação de funcionários para desempenho de funções na área do ambiente e da sustentabilidade?	0 (Não sabe) 1 (Sim) 2 (Não)	Perceções
Social	Funcionários envolvidos em ações de formação		
	Avalie o desempenho da organização em relação à oferta de ações de formação aos funcionários.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Perceções
	Avalie a utilidade da realização das ações de formação nas áreas da responsabilidade social, gestão	0 (Não se aplica/ Não sabe)	Perceções

¹¹ A questão deverá ser respondida separadamente, por alínea.

Questões	Opções de resposta	Categoria
ambiental e contabilidade verde.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	
Satisfação dos funcionários com o trabalho diário		
Avalie o grau de satisfação relativamente ao trabalho diário na organização.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Percepções
Satisfação dos funcionários com a organização		
Avalie o grau de satisfação relativamente às condições de trabalho gerais que a organização oferece.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Percepções
Problemas de saúde relacionados com atividades desempenhadas na organização pública		
<i>Tendo em conta a adequada execução das atividades da organização, avalie:</i>		
O desempenho da organização face a práticas de promoção da saúde dos funcionários.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Percepções
Ocorrência de problemas de saúde nos funcionários relacionados com o desempenho de funções na organização? Se sim, indique até três problemas de saúde mais comuns.	0 (Não sabe) 1 (Sim) 2 (Não)	Percepções
Casos de corrupção na organização pública		
<i>Tendo em conta a adequada execução das atividades da organização, avalie:</i>		

Questões	Opções de resposta	Categoria
O desempenho da organização face à prevenção de casos de corrupção na organização pública.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Perceções
Renovação de funcionários na organização pública		
<i>Tendo em conta a adequada execução das atividades da organização, avalie:</i>		
O desempenho da organização no processo de renovação de funcionários.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Perceções
A adequabilidade do número de funcionários face às necessidades da organização.	0 (Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Perceções
Queixas de ordem discriminatória na organização pública		
<i>Tendo em conta a adequada execução das atividades da organização, avalie:</i>		
O desempenho da organização em reduzir a ocorrência de incidentes de ordem discriminatória.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Perceções

Questões	Opções de resposta	Categoria
A frequência com que se depara com casos de discriminação: i) entre funcionários e ii) entre funcionários e as partes interessadas externas – utilizadores, parceiros/ colaboradores, outras instituições. ¹²	1 (Nunca) 2 (Raramente) 3 (Algumas vezes) 4 (Frequentemente) 5 (Sempre)	Perceções
Envolvimento das partes interessadas na gestão e tomada de decisão na organização pública		
<i>Tendo em conta a adequada execução das atividades da organização, avalie:</i>		
O desempenho da organização em envolver os funcionários em processos de gestão e decisão.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Perceções
Os procedimentos para recolha de contributos dos funcionários para melhorar o desempenho da organização.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Perceções
Ações voluntárias da organização pública para apoiar a comunidade local		
<i>Tendo em conta a adequada execução das atividades da organização, avalie:</i>		
O desempenho da organização na realização de ações voluntárias de apoio à comunidade local.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Perceções
O seu grau de envolvimento em ações voluntárias de apoio à comunidade local promovidas pela organização e/ou por grupos/associações de funcionários.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Práticas individuais

¹² A questão deverá ser respondida separadamente, por alínea.

Questões	Opções de resposta	Categoria
Acessos		
Avalie a qualidade dos acessos às instalações da organização pública, incluindo para indivíduos portadores de deficiência (<i>p. ex.</i> mobilidade reduzida). Se Muito Fraco (1) ou Fraco (2), identifique os locais que devem ser sujeitos a intervenções de melhoria.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Monitorização voluntária

A reformulação da lista de verificação a aplicar aos funcionários permitiu reduzir o número de questões em cerca de 30% (o que se traduziu na exclusão de 26 questões). A nova lista de verificação tem assim um total de 59 questões e a sua composição é demonstrada na Figura 4.13.

Comparando a lista de verificação proposta para avaliação no *workshop* participativo (Figura 4.1) com a lista final obtida, verifica-se que o domínio ambiental na categoria 'Percepções' foi o que sofreu a maior redução no número de questões passando de 35 para 20 questões. Os principais objetivos das questões de domínio ambiental são não só aferir a percepção que os funcionários têm relativamente ao desempenho ambiental da organização, como pretende simultaneamente a autoavaliação do funcionário relativamente ao seu próprio desempenho individual. O confronto entre as questões da categoria 'Percepções' e as questões da categoria 'Práticas individuais' poderá resultar em dados importantes sobre a imagem que o funcionário tem de si próprio, e o que faz efetivamente para contribuir para a sustentabilidade da organização. Esta associação entre categorias de questões justificou a necessidade de incluir conjuntos indissociáveis de questões: a seleção de uma questão para a lista de verificação implicou a inclusão de uma questão relacionada. Por outro lado, as questões que pretendiam que o funcionário avaliasse a relevância das práticas existentes para garantir bons desempenhos ambientais foram eliminadas uma vez que avaliar o grau de adoção de práticas sustentáveis no local de trabalho é mais pertinente para a avaliação de desempenho do que aferir se os funcionários as consideram relevantes.

No domínio económico as cinco questões selecionadas são relativas aos subtemas 'Despesas/Receitas' e 'Produtividade do trabalho'. Esta escolha baseou-se na necessidade de informação que as partes interessadas revelam quanto à transparência na gestão de fundos públicos (GRI, 2013) e também relativamente às condições de trabalho que a organização oferece (Clarkson, 1995; Öberseder *et al.*, 2013) – subtema que também é questionado no domínio social da lista.

Relativamente às questões gerais (Bloco Geral) (que não se encontram representadas na Figura 4.13), a contribuição dos participantes no *workshop* foi fundamental para a exclusão das duas questões mais complexas, de carácter excessivamente técnico e também redundantes.

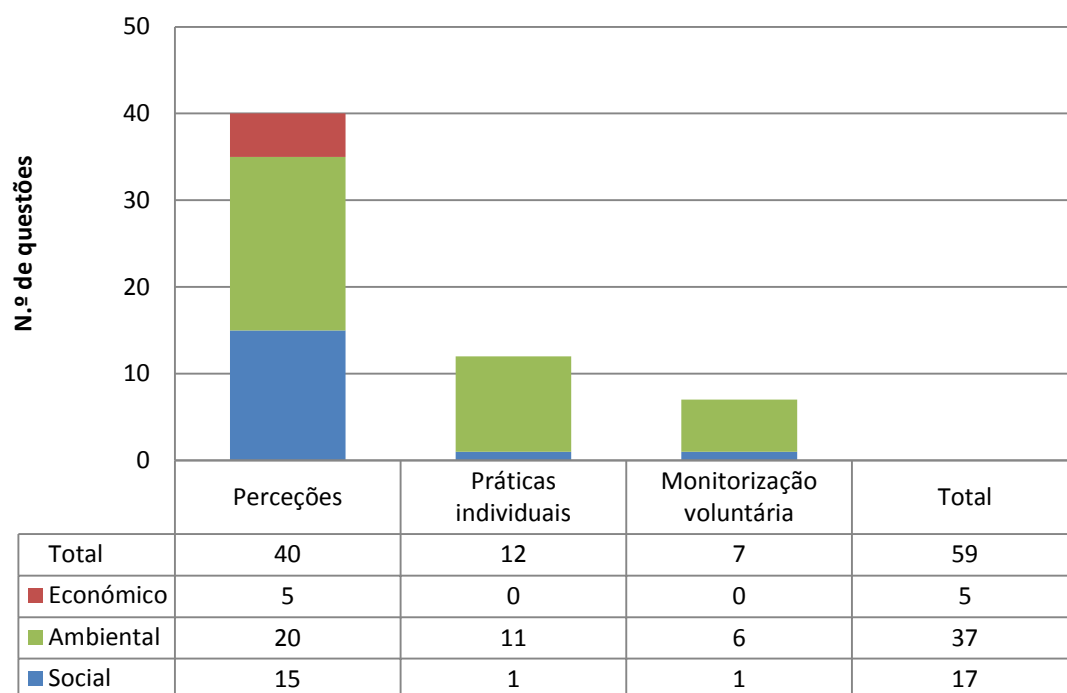


Figura 4.13 - Composição da lista final de verificação para as partes interessadas internas.

Sistemas de avaliação como o CAF, que colocam a possibilidade de envolver as partes interessadas num processo de autoavaliação de organizações públicas, tendem a focar o seu questionário em aspetos sociais, consideradas relevantes para o funcionário e para o utilizador do serviço. Especificamente para o funcionário, estas questões recaem na satisfação global com a organização, na satisfação com a gestão da organização e com as condições de trabalho oferecidas, questões associadas com o desenvolvimento da carreira e com os níveis de motivação (CAF, 2013). Trabalhos como os desenvolvidos por Clarkson (1995) e Öberseder *et al.* (2013) também referem estes aspetos como de interesse para os colaboradores de uma organização, reforçando a necessidade da sua representação na lista de verificação. Contudo, a sua presença na lista final de verificação ocorre de uma maneira mais generalizada quando comparada com sistemas como o CAF, e tendo como base aquilo que é exigido pelo sistema de avaliação formal desenvolvido no projeto SPS, nomeadamente os indicadores de desempenho selecionados.

- **Lista de verificação a aplicar às partes interessadas externas**

Na ausência de um processo participativo que permitisse a avaliação da lista de verificação pelas partes interessadas externas, a lista preliminar beneficiou dos comentários no *workshop* participativo (com as partes interessadas internas), permitindo concluir de igual forma a lista de verificação apresentada na Tabela 4.4, eliminando as questões não aplicáveis aos utilizadores da organização em avaliação.

Tabela 4.4 - Lista de verificação para avaliação voluntária de sustentabilidade organizacional pelas partes interessadas externas.

	Questões	Opções de resposta	Categoria
Geral	Avalie a sustentabilidade da organização em termos de: i) sustentabilidade económica; ii) sustentabilidade ambiental; iii) sustentabilidade social. ¹³	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Perceções
	Considera que a organização e os seus funcionários revelam preocupações ambientais?	0 (Não sabe) 1 (Sim) 2 (Não)	Perceções
Económico	Despesas/ Receitas		
	Avalie o grau de transparência da organização na gestão de fundos públicos.	0 (Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Perceções
	Avalie o grau de eficácia na execução das despesas e receitas pela organização.	0 (Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Perceções
	Consumo de materiais		
	Considera que a organização revela preocupações ao nível da redução do consumo de materiais (e.g. reutilização de papel)?	0 (Não sabe) 1 (Sim) 2 (Não)	Perceções
	Consumo de eletricidade		
	Considera que a organização revela preocupações ao nível do aumento da eficiência energética?	0 (Não sabe) 1 (Sim)	Perceções

¹³ A questão deverá ser respondida separadamente, por alínea.

Questões	Opções de resposta	Categoria
	2 (Não)	
Considera que existe um excesso de iluminação artificial dentro das instalações?	0 (Não sabe) 1 (Sim) 2 (Não)	Percepções
Consumo de água		
Considera que a organização revela preocupações ao nível da redução do consumo de água?	0 (Não sabe) 1 (Sim) 2 (Não)	Percepções
Considera haver usos inadequados de água na organização?	0 (Não sabe) 1 (Sim) 2 (Não)	Percepções
Considera a água para consumo humano na organização de boa qualidade?	0 (Não sabe) 1 (Sim) 2 (Não)	Percepções
Produção de resíduos urbanos pela organização pública		
Considera que a organização revela preocupações ao nível da redução da produção de resíduos?	0 (Não sabe) 1 (Sim) 2 (Não)	Percepções
Reutilização, recuperação e reciclagem de resíduos urbanos		
Considera que a organização revela preocupações ao nível da separação de resíduos por tipo de material (e.g. papel/ cartão, plástico e vidro)?	0 (Não sabe) 1 (Sim) 2 (Não)	Percepções
Emissão de Gases com Efeito de Estufa (GEE)		
Avalie o grau de acessibilidade às instalações da organização por transportes públicos coletivos.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Percepções
Considera existir as infraestruturas necessárias (e.g. parques de estacionamento) na organização	1 (Sim) 2 (Não)	

	Questões	Opções de resposta	Categoria
	para potenciar o uso da bicicleta para o acesso às instalações?		
	Qualidade do ar interior		
	Avalie a qualidade do ar interior nas instalações do edifício.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Perceções
	Desmaterialização dos serviços públicos		
	Avalie a qualidade da informação disponibilizada em formato eletrónico pela organização.	0 (Não se aplica) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Perceções
	Higiene das instalações		
	Avalie o grau de limpeza das instalações (e.g. espaços comuns, instalações sanitárias).	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Perceções
Social	Casos de corrupção na organização pública		
	Considera haver indícios de corrupção na organização?	0 (Não sabe) 1 (Sim) 2 (Não)	Perceções
	Renovação de funcionários na organização pública		
	Considera haver necessidade de aumentar o número de funcionários da organização?	0 (Não sabe) 1 (Sim) 2 (Não)	Perceções

Questões	Opções de resposta	Categoria
Queixas de ordem discriminatória na organização pública		
Avalie a frequência com que sente algum tipo de discriminação durante a prestação de um serviço.	1 (Nunca) 2 (Raramente) 3 (Algumas vezes) 4 (Frequentemente) 5 (Sempre)	Percepções
Considera que o sistema que gere as queixas de ordem discriminatória é eficaz?	0 (Não sabe) 1 (Sim) 2 (Não)	Percepções
Satisfação dos utilizadores da organização pública		
Avalie a qualidade dos serviços prestados: i) de forma presencial e ii) de forma não presencial. ¹⁴	0 (Não se aplica) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Percepções
Considera que a organização revela preocupação em melhorar a satisfação dos utilizadores dos serviços?	0 (Não sabe) 1 (Sim) 2 (Não)	Percepções
Avalie o grau de simpatia dos funcionários durante o atendimento (presencial e não presencial).	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Percepções
Avalie o grau de competência e rigor demonstrados durante a prestação do serviço (presencial e não presencial)?	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Percepções

¹⁴ A questão deverá ser respondida separadamente, por alínea.

Questões	Opções de resposta	Categoria
Avalie a qualidade da informação transmitida (e.g. clareza, facilidade de interpretação) aos utilizadores da organização: i) pela sinalética (e.g. informação disponível para pessoas com deficiência auditiva e/ou visual); ii) pelos funcionários. ¹⁵	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Percepções
Avalie o grau de satisfação relativamente ao tempo necessário para a prestação do serviço.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Percepções
Avalie a qualidade dos acessos às instalações da organização pública. Se 'Muito fraco' (1) ou 'Fraco' (2), identifique os locais que devem ser sujeitos a intervenção.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Monitorização voluntária
Avalie a qualidade dos acessos, dentro e fora das instalações, a pessoas com mobilidade reduzida. Se 'Muito fraco' (1) ou 'Fraco' (2), identifique os locais que devem ser sujeitos a intervenção.	0 (Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Monitorização voluntária
Avalie o grau de conforto das instalações (e.g. espaço físico, mobiliário, temperatura, limpeza, odores).	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Percepções
Avalie a qualidade do espaço físico na envolvente onde se localizam as instalações da organização pública.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Percepções

¹⁵ A questão deverá ser respondida separadamente, por alínea.

Questões	Opções de resposta	Categoria
Envolvimento das partes interessadas na gestão e tomada de decisão na organização pública		
Considera que a organização revela preocupações em desenvolver um maior envolvimento com os utilizadores dos serviços (e.g. na formulação de ações estratégicas, estabelecimento de parcerias)?	0 (Não sabe) 1 (Sim) 2 (Não)	Perceções
Ações voluntárias da organização pública para apoiar a comunidade local		
Avalie o grau de compromisso da organização na realização de ações de apoio à comunidade local.	0 (Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)	Perceções
Considera que a organização podia ter mais impacto na comunidade local através da realização de ações voluntárias?	0 (Não sabe) 1 (Sim) 2 (Não)	Perceções

Relativamente à lista de verificação a utilizar junto dos utilizadores dos serviços, esta é composta por 31 questões, cuja composição se apresenta Figura 4.14. Esta lista de verificação possui igualmente duas questões pertencentes ao Bloco Geral (e que não se encontram representadas na Figura 4.14) que aferem a percepção dos utilizadores face à imagem da organização. A predominância da categoria ‘Percepções’ é transversal a toda a lista de verificação, havendo apenas duas questões de outra categoria – ‘Monitorização voluntária’.

Nesta lista as questões são maioritariamente pertencentes ao domínio social, onde houve um maior foco em questionar o utilizador relativamente à qualidade e às condições com que os serviços são prestados. Temas como a corrupção no SP, a relação entre a organização e os utilizadores, o impacto na comunidade local onde atua, e as condições de prestação do serviço que envolvem aspetos como a simpatia, competência e rigor demonstrados, são elementos de extrema importância para um utilizador comum (Clarkson, 1995; GRI, 2013).

Öberseder *et al.* (2013) refere também a necessidade de fornecer informação quanto ao desempenho ambiental, o que contribui para a responsabilidade social da organização do SP. Desta forma a presença de questões relativas a este domínio da sustentabilidade foi considerada essencial, apesar de se apresentar unicamente focada nas percepções.

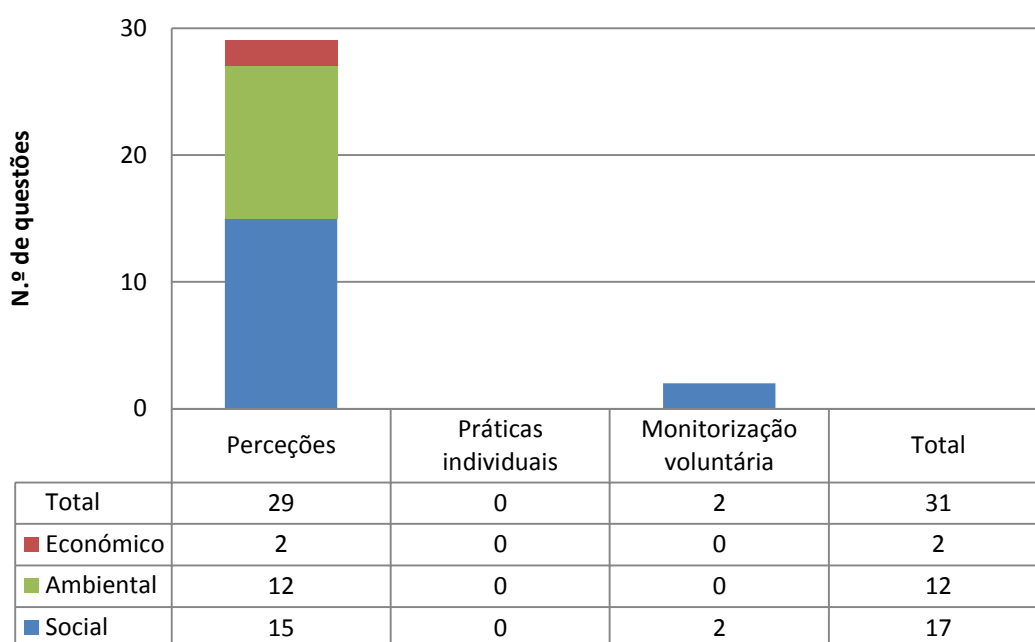


Figura 4.14 - Composição da lista final de verificação a aplicar aos utilizadores dos serviços.

As grandes vantagens das duas listas de verificação apresentadas recaem na possibilidade de integrar dois agentes fundamentais na gestão e avaliação de uma organização pública: os funcionários e os utilizadores dos serviços através da disponibilização voluntária de informação chave sobre aspetos fundamentais da sustentabilidade organizacional.

O conceito integrador e multidimensional do sistema de avaliação de desempenho proposto pelo projeto SPS agregado a um módulo de avaliação voluntária pelas partes interessadas permite: (i) integrar o desempenho organizacional nos três pilares da sustentabilidade e nas vertentes operacional e estratégica (ii) a participação das partes interessadas no processo de avaliação das organizações do SP, tornando-o mais transparente, robusto e inovador.

5. CONCLUSÕES E DESENVOLVIMENTOS FUTUROS

Desde os anos 70 do século XX que a implementação de sistemas de avaliação do desempenho é vista como uma prioridade ao nível da gestão organizacional, vindo a ganhar importância crescente no setor público. A necessidade de encontrar ferramentas integradoras e multidimensionais que dessem respostas a novos desafios, levou à criação de novos modelos de avaliação de desempenho que integrassem uma perspetiva de sustentabilidade organizacional.

O projeto SPS surge com o objetivo de contribuir para o avanço científico na construção de um sistema de avaliação de desempenho de sustentabilidade, utilizando o caso da administração pública central portuguesa. Para além de um conjunto base de indicadores e práticas de sustentabilidade, o modelo em desenvolvimento neste projeto contempla a integração de um módulo dedicado à integração dos contributos das partes interessadas, internas e externas das organizações, no processo de avaliação de desempenho.

São raros os casos onde é incluída a participação efetiva das partes interessadas nos processos de avaliação de desempenho. Normalmente, a participação circunscreve-se a processos de consulta junto das partes interessadas, podendo ser observada em situações associadas à escolha e validação de indicadores, participação pública de planos, programas ou projetos, bem como em programas de monitorização ambiental voluntária. Este tipo de programas frequentemente denominado por '*Citizen-based Monitoring*' é facilmente observado em países como os EUA, onde cidadãos de forma voluntária contribuem para a monitorização de ecossistemas através do fornecimento de informação acerca do seu estado, de forma contínua. Tal permite complementar a monitorização convencional, bem como colmatar eventuais lacunas de informação para os quais os meios mais formais não respondem adequadamente.

Ao longo da presente dissertação foram vários os exemplos apresentados relativamente à aplicação do conceito de monitorização voluntária no âmbito ambiental, tendo também sido exemplificada a sua possível adaptação e utilização no setor público. A auscultação das partes interessadas acerca do desempenho dos serviços públicos poderá permitir não só enriquecer a informação recolhida pelos sistemas de avaliação formais, bem como garantir uma verdadeira integração daquilo que são as perspetivas e expectativas das partes interessadas face ao desempenho das organizações do SP.

Neste contexto, o objetivo do presente trabalho de investigação foi complementar o sistema de avaliação desenvolvido no projeto SPS através do desenvolvimento de uma ferramenta que permita a avaliação de desempenho de sustentabilidade de organizações do setor público pelas partes interessadas. Foram elaboradas duas listas de verificação a incluir no sistema de avaliação de desempenho de sustentabilidade do SP com o objetivo aferir a perceção, práticas e monitorização voluntária dos funcionários (como partes interessadas internas), e a perceção

dos utilizadores dos serviços (como partes interessadas externas) acerca do desempenho de sustentabilidade da organização, cobrindo assim os pilares económico, ambiental e social.

A proposta preliminar do sistema de verificação para as partes interessadas internas é composta por questões que pretendem aferir a 'Perceção' do funcionário face à sustentabilidade organizacional, o grau de adoção individual de 'Práticas' sustentáveis no local de trabalho e a recolha de informação de carácter qualitativo através de 'Monitorização voluntária'. A proposta preliminar do sistema de verificação para as partes interessadas externas pretende aferir maioritariamente a 'Perceção' dos utilizadores dos serviços, havendo também questões de 'Monitorização voluntária'.

A realização do *workshop* participativo permitiu contribuir para a validação da lista final de questões a incluir no sistema de avaliação voluntária, onde cada um dos elementos da lista foi avaliado em relação a três critérios: compreensibilidade, relevância e fiabilidade dos resultados. O *workshop* contou com a participação de 19 funcionários da DGAIED, técnicos superiores e com uma idade média de 44 anos. Por sua vez, a lista preliminar para as partes interessadas externas foi validada junto da equipa de investigadores do projeto SPS.

Dos resultados obtidos, algumas evidências permitiram constatar que tendo em conta a categoria profissional, os 'Militares' pontuavam ligeiramente melhor determinadas questões quando comparadas com os 'Não militares'. Ao nível dos grupos etários verificaram-se diferenças entre as pontuações atribuídas às questões por domínio de sustentabilidade. Nesta análise conclui-se que o grupo etário com idade igual ou inferior a 40 anos atribuiu tendencialmente melhores pontuações às questões de carácter ambiental e o grupo etário com idade superior a 40 anos atribuiu melhores pontuações às questões de carácter social. Este resultado poderá indicar que o grupo etário em que o funcionário se enquadra poderá influenciar de forma diferenciada o seu comportamento e preocupação com as áreas temáticas em avaliação.

A ausência de tendências ou padrões de pontuações para grupos de questões de uma determinada categoria ou domínio dificultaram o processo de seleção das questões a integrar na lista de verificação final. Este facto contribui para a aplicação de critérios de seleção de questões que não fossem predominantemente baseados em parâmetros de estatística descritiva, designadamente na média aritmética simples das pontuações de uma determinada questão (e.g. se a média aritmética simples para os três critérios de avaliação fosse igual ou superior a 4,0).

Contudo, tendo o processo participativo permitido a recolha de dados qualitativos refletidos em comentários acerca da lista preliminar proposta, optou-se por reformular a lista de verificação de forma a responder aos aspetos mais fracos sublinhados pelos participantes, nomeadamente: i) a irrelevância; ii) a redundância, iii) a extensão e iv) a complexidade de algumas questões. Desta forma, toda a lista de verificação foi reformulada quanto à redação, simplificação e/ ou eliminação de termos técnicos que não eram entendidos pelos funcionários,

eliminação de questões que, ou não eram relevantes, ou que se repetiam sob a forma de outra questão. Este processo de ponderação e integração dos contributos foi complementado com a avaliação pericial de elementos da equipa do projeto SPS.

Assim, foi possível a redução da lista de verificação a aplicar às partes interessadas internas em cerca de 30%, resultando num total de 61 questões (59 pertencentes aos três domínios de sustentabilidade e duas do Bloco Geral). Os mesmos princípios foram aplicados à lista de verificação a aplicar às partes interessadas externas, resultando num total de 33 questões (31 pertencentes aos três domínios de sustentabilidade e duas ao Bloco Geral).

Verificou-se que para um dos critérios de avaliação foram obtidas médias aritméticas mais baixas: a fiabilidade. Muitos dos participantes questionavam a fiabilidade dos potenciais resultados. Paralelamente, os resultados às questões de enquadramento do inquérito ilustraram que a maior parte dos participantes, para além de considerarem importante a existência de um sistema de avaliação da sustentabilidade organizacional de cariz voluntário e levado a cabo pelas partes interessadas, também demonstram disponibilidade em participarem neste tipo de iniciativa. Contudo, quando o impacte deste tipo de sistemas é questionado, existe uma fração que coloca em causa a sua influência na organização. As pontuações mais baixas atribuídas ao critério 'fiabilidade' revelaram-se como dos principais constrangimentos a este sistema, onde muitos dos funcionários podem facultar respostas pouco fidedignas, comprometendo o grau de confiança no sistema de avaliação de desempenho de sustentabilidade.

Importa ainda sublinhar que o modo como o *workshop* foi organizado poderá ter influenciado as pontuações atribuídas. O carácter obrigatório do *workshop* e a possibilidade de constrangimento dos funcionários por parte da presença do decisor máximo da organização no início da sessão e dos investigadores do projeto SPS, poderá ter conduzido os participantes à atribuição de pontuações mais elevadas. Tendo presente estas eventuais interferências, bem como as limitações inerentes do método de classificação utilizado (escalas ordinais), as classificações obtidas foram sistematicamente ponderadas com as observações e opiniões dos participantes recolhidas ao longo do *workshop*. Importa acautelar que para trabalhos futuros análogos seja equacionado o uso de métodos interativos de carácter menos formal, de natureza mais qualitativa, e onde possa ser despendido mais tempo em cada uma das questões integrantes da lista de verificação, evidenciando as suas forças e fraquezas.

Dever-se-á ainda salientar que o sistema de avaliação do desempenho de sustentabilidade pelas partes interessadas deverá ser essencialmente encarado como um complemento à avaliação formal, capaz de fornecer informações de particular relevância à gestão da organização.

No âmbito de futuros trabalhos sugerem-se as seguintes linhas de investigação:

- i. Avaliar a melhor forma de integrar o contributo do módulo dedicado à monitorização voluntária de sustentabilidade organizacional pelas partes interessadas no sistema de avaliação de desempenho de sustentabilidade formulado no projeto SPS;
- ii. Avaliar e validar a lista de verificação junto das partes interessadas externas;
- iii. Conduzir uma aplicação prática, em contexto real, das listas de verificação propostas num organismo público teste, para verificação da sua exequibilidade;
- iv. Equacionar a forma de implementação do sistema de avaliação de desempenho de sustentabilidade pelas partes interessadas internas na aplicação *web* desenvolvida no âmbito do projeto SPS. Tal implica equacionar o modo de acesso ao sistema por parte de um funcionário, a percentagem de funcionários que deverá responder à lista para a obtenção de uma amostra de resultados robusta para cada entidade da Administração Pública Central Portuguesa, bem como o modo de apresentação do questionário para que o seu preenchimento seja apelativo e não excessivamente exaustivo para o funcionário.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbot, J., & Guijt, I. (1998). *Changing views on change: participatory approaches to monitoring the environment* (No. 2).
- Adams, C., & Frost, G. (2008). Integrating sustainability reporting into management practices. *Accounting Forum*, 32(4), 288–302.
- Adams, C., Muir, S., & Hoque, Z. (2014). Measurement of sustainability performance in the public sector. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5(1), 46–67.
- Ameer, R., & Othman, R. (2012). Sustainability practices and corporate financial performance: A study based on the top global corporations. *Journal of Business Ethics*, (108), 61–79. Acedido em <http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-011-1063-y>
- ARS Algarve - Administração Regional de Saúde do Algarve. (2011). *Manual de Boas Práticas em Sustentabilidade no Sector da Saúde*.
- Azzone, G., Brophy, M., Noci, G., Welford, R., & Young, W. (1997). A stakeholder's view of environmental reporting. *Long Range Planning*, 30(5), 699–709.
- Bader, G. E., & Rossi, C. A. (1998). *Focus Groups: a Step by step Guide*. The Bader Group.
- Beierle, T. C. (2002). The quality of stakeholder-based decisions. *Risk Analysis: An Official Publication of the Society for Risk Analysis*, 22(4), 739–49.
- Bellringer, A., Ball, A., & Craig, R. (2011). Reasons for sustainability reporting by New Zealand local governments. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 2(1), 126–138.
- Boiral, O. (2008). Greening the Corporation Through Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 87(2), 221–236.
- Boiral, O., & Paillé, P. (2011). Organizational Citizenship Behaviour for the Environment: Measurement and Validation. *Journal of Business Ethics*, 109(4), 431–445.
- Boland, T., & Fowler, A. (2000). A systems perspective of performance management in public sector organisations. *The International Journal of Public Sector Management*, 13(5), 417–446.
- Brignall, S., & Modell, S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the “new public sector.” *Management Accounting Research*, 11, 281–306.
- Brooks, M., Milne, C., & Johansson, K. (2002). Using stakeholder research in the evaluation of organisational performance. *Evaluation Journal of Australasia*, 2(1), 20–26.
- Bruijn, H. de. (2007). *Managing performance in the public sector* (2nd ed.). Oxon: Routledge.
- Bruseberg, A., & McDonagh-Philp, D. (2002). Focus groups to support the industrial/product designer: a review based on current literature and designers' feedback. *Applied Ergonomics*, 33(1), 27–38. Acedido em <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11827136>
- CAF - Estrutura Comum de Avaliação. (2014). Acedido em <http://www.caf.dgaep.gov.pt/index.cfm>
- CAF 2013. (2013). *Questionário de satisfação para colaboradores*.

- Cartaxo, J. (2013). *Indicadores para Avaliação de Desempenho de Sustentabilidade de Organizações do Setor Público*. Faculdade de Ciências e Tecnologias, Universidade Nova de Lisboa.
- Carter, N., Klein, R., & Day, P. (1992). *How organisations measure success - The use of performance indicators in government*. London: Routledge.
- Charnley, S., & Engelbert, B. (2005). Evaluating public participation in environmental decision-making: EPA's superfund community involvement program. *Journal of Environmental Management*, 77(3), 165–82.
- Christensen, M., & Yoshimi, H. (2003). Public Sector Performance Reporting: New Public Management and Contingency Theory Insights. *Government Auditing Review*, 10, 71–83.
- CIMPIN - Comunidade Intermunicipal do Pinhal Interior Norte. (n.d.). *Empresas e Sustentabilidade: Guia de Boas Práticas*.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholders framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.
- Cloquell-Ballester, V., Cloquell-Ballester, V., & Santamarina-Siurana, M. (2006). Indicators validation for the improvement of environmental and social impact quantitative assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, 26, 79–105.
- CoastWatch. (2014). Acedido em <http://coastwatch.org/europe/>
- Cohen, B. H., & Lea, R. B. (2004). *Essentials of statistics for the social and behavioral sciences*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Commonwealth of Australia. (2012). *Public Sector Environmental Management - Reducing the environmental impacts of Public Sector operations, Best Practice Guide*. Canberra.
- Conrad, C. C., & Hilchey, K. G. (2011). A review of citizen science and community-based environmental monitoring: issues and opportunities. *Environmental Monitoring and Assessment*, 179, 273–291.
- Conrad, C. T., & Daoust, A. E. T. (2008). Community-Based Monitoring Frameworks: Increasing the Effectiveness of Environmental Stewardship. *Environmental Management*, 41, 358–366.
- Costa, R., & Menichini, T. (2013). A multidimensional approach for CSR assessment: The importance of the stakeholder perception. *Expert Systems with Applications*, 40(1), 150–161.
- Currstine, T., Lonti, Z., & Joumard, I. (2007). Improving Public Sector Efficiency: Challenges and Opportunities. *OECD Journal on Budgeting*, 7(1), 1–42.
- Danielsen, F., Burgess, N., & Balmford, A. (2005). Monitoring matters: examining the potential of locally-based approaches. *Biodiversity & Conservation*, 14, 2507–2542.
- Daub, C.-H. (2007). Assessing the quality of sustainability reporting: an alternative methodological approach. *Journal of Cleaner Production*, 15(1), 75–85.
- Debnath, N., Uzal, R., Montejano, G., & Riesco, D. (2010). Web application to improve police management performance. In *2010 7th International Conference of Information Technology*.

- Decreto Lei n.º 122/2011, de 29 de dezembro. (2011). In *Diário da República*, 1.ª série — N.º 249 — 29 de dezembro de 2011.
- Decreto Regulamentar n.º 23/2009 de 4 de setembro. (2009). In *Diário da República*, 1.ª série — N.º 172 — 4 de setembro de 2009.
- Decreto-Lei n.º 6/96, de 31 de janeiro. (1996). In *Diário da República*, I-Série-A, n.º 26 (pp. 168–195).
- Deloitte. (2008). *One Size Fits Few : Using Customer Insight to Transform Government*.
- DGAEP - Direção Geral da Administração e do Emprego Público. (2013). *Análise da evolução das estruturas da administração pública central portuguesa decorrente do PRACE e do PREMAC*.
- DGAEP - Direção Geral da Administração e do Emprego Público. (2014). Acedido em <http://www.dgap.gov.pt/index.cfm>
- Donnelly, A., Jones, M., Mahony, T. O., & Byrne, G. (2007). Selecting environmental indicator for use in strategic environmental assessment. *Environmental Impact Assessment Review*, 27, 161–175.
- Dooren, W. Van, Bouckaert, G., & Halligan, J. (2010). *Performance Management in the Public Sector*. Routledge.
- EarthWatch Institute. (2014). Acedido em <http://eu.earthwatch.org/>
- ECO.EDP, ERSE, & Quercus. (2011). *Projecto Eco IPSS - Relatório Final*. Acedido em http://ecocasa.pt/userfiles/file/documentacao/relatorios_projectos/RelatorioEcolPSS.pdf
- ECS - Acessoria e Consultoria. (2011). Nova norma ISO sobre a implementação faseada dos Sistemas de Gestão Ambiental beneficiará as pequenas e médias empresas (PME). Acedido em <http://www.ecscon.com.br/index.php?pg=8&sub=36>
- EDP. (2012). *Viva a sua casa com uma energia mais sustentável - Dicas de eficiência energética*. Odivelas.
- EIPA - European Institute of Public Administration. (2013). *Estrutura Comum de Avaliação CAF 2013*. Maastricht.
- EIU - Economic Intelligence Unit. (2010). *Global trends in sustainability performance management*. London.
- Estrella, M., & Gaventa, J. (1997). *Who counts reality? Participatory monitoring and evaluation: a literature review* (Vol. 5).
- European Commission. (2014). Acedido em http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm
- Farneti, F., & Guthrie, J. (2009). Sustainability reporting by Australian public sector organisations: Why they report. *Accounting Forum*, 33(2), 89–98.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard - linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy Environment*, 11, 269–284.

- Flynn, N. (2007). *Public Sector Management* (Sixth Edit.). London: SAGE Publications.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. London: Pitman.
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). *A stakeholder approach to strategic management*. Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia.
- Galera, A., Berjillos, A., Ruiz, M., & Tirado, P. (2014). Transparency of sustainability information in local governments: English-speaking and Nordic cross-country analysis. *Journal of Cleaner Production*, 64, 495–504.
- Gasparatos, A., & Scolobig, A. (2012). Choosing the most appropriate sustainability assessment tool. *Ecological Economics*, 80, 1–7.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). *O Inquérito: teoria e prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Gimenez, C., Sierra, V., & Rodon, J. (2012). Sustainable operations: Their impact on the triple bottom line. *International Journal of Production Economics*, 140(1), 149–159.
- Gouveia, C., Fonseca, A., Câmara, A., & Ferreira, F. (2004). Promoting the use of environmental data collected by concerned citizens through information and communication technologies. *Journal of Environmental Management*, 71, 135–154.
- Government of Canada. (2000). *Sustainable Development in Government Operations: A Coordinated Approach*. Government of Canada.
- Government of Western Australia. (2004). *Leading by example - The Sustainability Code of Practice for Government Agencies and Resource Guide for Implementation*. *Journal of infusion nursing : the official publication of the Infusion Nurses Society* (Vol. 36).
- Governo de Portugal. (2014). Acedido em <http://www.portugal.gov.pt/>
- Goyal, P., Rahman, Z., & Kazmi, A. a. (2013). Corporate sustainability performance and firm performance research: Literature review and future research agenda. *Management Decision*, 51(2), 361–379.
- Gravetter, F., & Wallnau, L. (2013). *Essentials of statistics for the behavioral sciences* (8th ed.). Belmont: Wadsworth Cengage Learning.
- Green, A. O., & Hinton-Clarke, L. (2003). A Typology of Stakeholder Participation for Company Environmental Decision-Making. *Business Strategy and the Environment*, 12, 292–299.
- GRI. (2004). *Public Agency Sustainability Reporting: A GRI Resource Document in Support of the Public Agency Sector Supplement Project*. Amsterdam.
- GRI. (2005). *Sector supplement for public agencies, Pilot version 1.0*. Amsterdam.
- GRI. (2013). *Sustainability Topics for Sectors: What do stakeholders want to know?* Amsterdam.
- GRI. (2014). Acedido em <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx>
- Hahn, R., & Kühnen, M. (2013). Determinants of sustainability reporting: a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research. *Journal of Cleaner Production*, 59, 5–21.

- Ho, A., & Coates, P. (2001). Citizen-Initiated Performance Assessment - The Experience of Initiation in the State of Iowa, United States. In *Annual National Conference of the American Society for Public Administration*.
- Holzer, M., & Kloby, K. (2005). Public performance measurement: An assessment of the state-of-the-art and models for citizen participation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(7), 517–532.
- Holzer, M., & Yang, K. (2004). Performance Measurement and Improvement: an Assessment of the State of the Art. *International Review of Administrative Sciences*, 70(1), 15–31.
- Huang, W.-L., Welch, E. W., & Corley, E. a. (2013). Public sector voluntary initiatives: the adoption of the environmental management system by public waste water treatment facilities in the United States. *Journal of Environmental Planning and Management*, 1–21.
- Hunsberger, C. A., Gibson, R. B., & Wismer, S. K. (2005). Citizen involvement in sustainability-centred environmental assessment follow-up. *Environmental Impact Assessment Review*, 25, 609–627.
- Institute for Citizen-Centred Service. (n.d.). Quality Services. *Manager's Guide for Implementing Quality Services*. Acedido em http://www.iccs-isac.org/en/pubs/QS_Guide.pdf
- Institute for Local Government. (2013). *Sustainability Best Practices Framework*. Acedido em www.ca-ilg.org
- IPQ - Instituto Português da Qualidade. (2007). *Projeto de Norma Portuguesa 4469-1:2007, Sistema de gestão da responsabilidade social*.
- ISO. (1999). ISO 14031:1999. Environmental management - Environmental performance evaluation - Guidelines.
- ISO. (2006). *ISO 14063. Environmental management - Environmental communication - Guidelines and examples* (Vol. 2006).
- ISO - International Standard for Organization. (2014). Acedido em <http://www.iso.org/iso/home.html>
- Jaeger, B. J. (2011). The Gap Between ESG Practice and Perception. *Sustainability & CSR*, 58–60.
- Jarrar, Y., & Schiuma, G. (2007). Measuring performance in the public sector: challenges and trends. *Measuring Business Excellence*, 11(4), 4–8.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 70–79.
- Lane, J.-E. (1993). *The public sector: concepts, models and approaches* (3^a ed.). London: SAGE Publications.
- Langdridge, D., & Hagger-Johnson, G. (2009). *Introduction to Research Methods and Data Analysis in Psychology* (2nd ed.). Essex: Pearson Education.
- Lavrakas, P. (2008). *Encyclopedia of survey research methods, Volume 1 & 2*. SAGE Publications.

- Le, X.-Q., Vu, V.-H., Hens, L., & Van Heur, B. (2014). Stakeholder perceptions and involvement in the implementation of EMS in ports in Vietnam and Cambodia. *Journal of Cleaner Production*, 64, 173–193.
- Lee, E. M., Park, S., & Lee, H. J. (2013). Employee perception of CSR activities: Its antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 66(10), 1716–1724.
- Lee, V. (1994). Volunteer Monitoring: A Brief History. *The Volunteer Monitor*, 6(1).
- Lei n.º66-B/2007, de 28 de Dezembro. (2007). In *Diário de República*, 1ª série, n.º 250 (pp. 2–21).
- Lodhia, S., Jacobs, K., & Park, Y. J. (2012). Driving Public Sector Environmental Reporting. *Public Management Review*, 14(5), 631–647.
- Lozano, R. (2012). Towards better embedding sustainability into companies' systems: an analysis of voluntary corporate initiatives. *Journal of Cleaner Production*, 25, 14–26.
- Lozano, R., & Huisinigh, D. (2011). Inter-linking issues and dimensions in sustainability reporting. *Journal of Cleaner Production*, 19(2-3), 99–107.
- Lundberg, K., Balfors, B., & Folkesson, L. (2009). Framework for environmental performance measurement in a Swedish public sector organization. *Journal of Cleaner Production*, 17(11), 1017–1024.
- Luyet, V., Schlaepfer, R., Parlange, M. B., & Buttler, A. (2012). A framework to implement Stakeholder participation in environmental projects. *Journal of Environmental Management*, 111, 213–9.
- Marques, A. S., Ramos, T. B., Caeiro, S., & Costa, M. H. (2013). Adaptive-participative sustainability indicators in marine protected areas: Design and communication. *Ocean & Coastal Management*, 72, 36–45.
- Mascarenhas, A., Coelho, P., Subtil, E., & Ramos, T. B. (2010). The role of common local indicators in regional sustainability assessment. *Ecological Indicators*, 10(3), 646–656.
- Mascarenhas, A., Nunes, L. M., & Ramos, T. B. (2014). Exploring the self-assessment of sustainability indicators by different stakeholders. *Ecological Indicators*, 39, 75–83.
- Mathur, V. N., Price, A. D. F., & Austin, S. (2008). Conceptualizing stakeholder engagement in the context of sustainability and its assessment. *Construction Management and Economics*, 26(6), 601–609.
- Mazzi, A., Mason, C., Mason, M., & Scipioni, A. (2012). Is it possible to compare environmental performance indicators reported by public administrations? Results from an Italian survey. *Ecological Indicators*, 23, 653–659.
- McAdam, R., Hazlett, S.-A., & Casey, C. (2005). Performance management in the UK public sector: Addressing multiple stakeholder complexity. *International Journal of Public Sector Management*, 18(3), 256–273. Acedido em <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09513550510591542>
- Measham, T. G., & Barnett, G. B. (2008). Environmental Volunteering: motivations, modes and outcomes. *Australian Geographer*, 39(4), 537–552.
- Moldan, B., Janoušková, S., & Hák, T. (2012). How to understand and measure environmental sustainability: Indicators and targets. *Ecological Indicators*, 17, 4–13.

- Morhardt, J. E., Baird, S., & Freeman, K. (2002). Scoring corporate environmental and sustainability reports using GRI 2000, ISO 14031 and other criteria. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 9, 215–233.
- MORI Social Research Institute. (2002). *Public Service Reform: Measuring & Understanding Customer Satisfaction*. London.
- NCPP - National Center for Public Productivity. (2003). *Citizen-Driven Government Performance: Case Studies and Curricular Resources*. Newark.
- New Zealand Government. (2011). *A guide to using the Common Measurements Tool*.
- O'Connor, M., & Spangenberg, J. H. (2008). A methodology for CSR reporting: assuring a representative diversity of indicators across stakeholders, scales, sites and performance issues. *Journal of Cleaner Production*, 16(13), 1399–1415.
- Öberseder, M., Schlegelmilch, B., & Murphy, P. (2013). CSR practices and consumer perceptions. *Journal of Business Research*, 66(10), 1839–1851.
- OECD - Organisation for Economic Co-operation and Development. (2003). *Environmental Indicators: Development, Measurement and Use* (Vol. 25). Paris.
- Ohrel, R., & Register, K. (2006). *Volunteer estuary monitoring: a methods manual* (2nd ed.).
- Paillé, P., Boiral, O., & Chen, Y. (2013). Linking environmental management practices and organizational citizenship behaviour for the environment: a social exchange perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, (April 2013), 37–41.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, S., Wicks, A. C., Purnell, L., & Colle, S. De. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403–445.
- Parrado, S., & Löffler, E. (2010). *Towards sustainable public administration*. Madrid.
- Pinheiro, L., & Carreira, L. (2008). *Guia de Acompanhamento da Gestão de Resíduos na Administração Pública - Prevenção e Recolha Selectiva de Resíduos*. Amadora.
- Poister, T. H. (2003). *Measuring performance in public and nonprofit organizations* (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Preble, J. F. (2005). Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management. *Business and Society Review*, 110(4), 407–431.
- Quercus. (2012). *Projeto MAISS Ambiente - Relatório Final*. Acedido em http://ecocasa.pt/userfiles/file/documentacao/relatorios_projectos/Relatorio_Final_Boas_Pr%C3%A1ticas_ISS.pdf
- Quercus. (2014). Ecocasa. Acedido em <http://www.ecocasa.pt/>
- Rainey, H. G. (1983). Public Agencies and Private Firms: Incentive Structures, Goals, and Individual Roles. *Administration & Society*, 15(2), 207–242.
- Ramos, T. (2004). *Avaliação de desempenho ambiental no sector público: Estudo do sector da defesa*. Universidade Nova de Lisboa, Dissertação de Doutoramento. ISBN 972-99803. Universidade Nova de Lisboa.

- Ramos, T., Alves, I., Subtil, R., & Melo, J. (2007). Environmental performance policy indicators for the public sector: the case of the defence sector. *Journal of Environmental Management*, 82(4), 410–32.
- Ramos, T. B., Alves, I., Subtil, R., & de Melo, J. J. (2009). The state of environmental performance evaluation in the public sector: the case of the Portuguese defence sector. *Journal of Cleaner Production*, 17(1), 36–52.
- Ramos, T. B., & Caeiro, S. (2010). Meta-performance evaluation of sustainability indicators. *Ecological Indicators*, 10(2), 157–166.
- Ramos, T., Caeiro, S., & Melo, J. de. (2004). Environmental indicator frameworks to design and assess environmental monitoring programs. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 22(1), 47–62.
- Ramos, T., Martins, I., Martinho, A. P., Douglas, C., Painho, M., & Caeiro, S. (2014). An open participatory conceptual framework to support State of the Environment and Sustainability Reports. *Journal of Cleaner Production*, 64, 158–172.
- Reed, M., & Dougill, A. (2002). Participatory selection process for indicators of rangeland condition in the Kalahari. *The Geographical Journal*, 168(3), 224–234.
- Reed, M., Fraser, E., & Dougill, A. (2006). An adaptive learning process for developing and applying sustainability indicators with local communities. *Ecological Economics*, 59(4), 406–418.
- Reed, M. S. (2008). Stakeholder participation for environmental management: A literature review. *Biological Conservation*, 141(10), 2417–2431.
- Reed, M. S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., ... Stringer, L. C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of Environmental Management*, 90(5), 1933–49.
- Reed, M. S., Kenter, J., Bonn, A., Broad, K., Burt, T. P., Fazey, I. R., ... Ravera, F. (2013). Participatory scenario development for environmental management: a methodological framework illustrated with experience from the UK uplands. *Journal of Environmental Management*, 128, 345–62.
- Roca, L. C., & Searcy, C. (2012). An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports. *Journal of Cleaner Production*, 20(1), 103–118.
- Rookes, P., & Willson, J. (2000). *Perception - Theory, development and organisation*. London: Routledge.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Edinburgh: Pearson Education.
- Savan, B., Morgan, A. J., & Gore, C. (2003). Volunteer environmental monitoring and the role of the universities: the case of Citizens' Environment Watch. *Environmental Management*, 31(5), 561–568. Acedido em <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12719888>
- Searcy, C., & Elkhawas, D. (2012). Corporate sustainability ratings: an investigation into how corporations use the Dow Jones Sustainability Index. *Journal of Cleaner Production*, 35, 79–92.

- Silvertown, J. (2009). A new dawn for citizen science. *Trends in Ecology & Evolution*, 24(9), 467–471.
- Singh, R. K., Murty, H. R., Gupta, S. K., & Dikshit, A. K. (2007). Development of composite sustainability performance index for steel industry. *Ecological Indicators*, 7(3), 565–588.
- Steyn, B., & Niemann, L. (2013). Strategic role of public relations in enterprise strategy, governance and sustainability—A normative framework. *Public Relations Review*, 1–13.
- Stigter, R. (2012). *Sustainability reporting by public agencies*. Erasmus University Rotterdam.
- Sustainable Development Office Environment Canada. (2013). *Planning for a Sustainable Future: A Federal Sustainable Development Strategy for Canada 2013-2016*.
- Szekely, F., & Dossa, Z. (2014). *A stakeholders-driven approach to measuring sustainability*. Lausanne.
- Tat-Kei, A. (2004). *A Quick Guide to Citizen-Initiated Performance Assessment for Local Governments*. Indianapolis.
- Texas A&M University. (n.d.). Sustainable Office Checklist.
- The White House. (1993). Government Performance Results Act of 1993. In *Government Performance Results Act of 1993*. Acedido em <http://www.whitehouse.gov/>
- Tullis, T., & Albert, B. (2013). *Measuring the user experience. Collecting, analyzing and presenting usability metrics* (2nd ed.). Waltham: Elsevier.
- United Nations. (2008). *System of National Accounts*.
- USEPA - United States Environment Protecting Agency. (n.d.). *Watersheed Survey Visual Assessment*. Washington.
- USEPA - United States Environment Protecting Agency. (1996). *The Volunteer Monitor's Guide to Quality Assurance Project Plans*. Washington.
- USEPA - United States Environment Protecting Agency. (1997a). *Volunteer Lake Monitoring. LakeLine*. Washington. Acedido em <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Volunteer+Lake+Monitoring#1>
- USEPA - United States Environment Protecting Agency. (1997b). *Volunteer Stream Monitoring: A Methods Manual*. Washington. Acedido em <http://pdf.thepdfportal.com/PDFFiles/152406.pdf>
- USEPA - United States Environment Protecting Agency. (2000). *Evaluation Guidelines For Ecological Indicators*. Washington.
- USEPA - United States Environment Protecting Agency. (2001). *Volunteer Wetland Monitoring: An Introduction and Resource Guide*. Washington.
- Verbeeten, F. H. M. (2008). Performance management practices in public sector organizations: Impact on performance. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), 427–454.
- Voinov, A., & Bousquet, F. (2010). Modelling with stakeholders. *Environmental Modelling & Software*, 25(11), 1268–1281.

- Walker, R., Boyne, G., & Brewer, G. (2010). *Public Management and Performance - Research Directions*. Cambridge University Press.
- Warhurst, A. (2002). Sustainability indicators and sustainability performance management. *Mining, Minerals and Sustainable Development*, 43(43).
- WCED. (1987). *Report of the World Commission on environment and development: "Our common future."*
- Wensen, K., Broer, W., Klein, J., & Knopf, J. (2011). *The state of play in sustainability reporting in the European Union*.
- Whitfield, S., & Reed, M. S. (2012). Participatory environmental assessment in drylands: Introducing a new approach. *Journal of Arid Environments*, 77, 1–10.
- Williams, B., Wilmshurst, T., & Clift, R. (2011). Sustainability reporting by local government in Australia: Current and future prospects. *Accounting Forum*, 35(3), 176–186.
- Wu, J., & Babcock, B. a. (1999). The Relative Efficiency of Voluntary vs Mandatory Environmental Regulations. *Journal of Environmental Economics and Management*, 38(2), 158–175. Acedido em <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0095069699910756>

ANEXOS

**Anexo I – Lista de verificação preliminar para avaliação do
desempenho de sustentabilidade pelas partes interessadas internas**

Proposta Final de Indicadores e Práticas de Monitorização Voluntária de Sustentabilidade de Organizações Públicas

– Integração do contributo das partes interessadas (*stakeholders*) –

Introdução

O projeto SPS “Modelo de Avaliação de Desempenho e *Benchmarking* de Sustentabilidade do Setor Público” – PTDC/AAC – AMB/119508/2010” é um projeto de investigação com a duração de 3 anos, financiado pela Fundação para a Ciência e Tecnologia e coordenado pelo CENSE, Centro de Investigação em Ambiente e Sustentabilidade da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa (FCT-UNL), em parceria com o Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação da Universidade Nova de Lisboa (ISEGI-UNL). O principal objetivo deste projeto é a construção, e aplicação ao caso português, de um modelo de avaliação de desempenho de sustentabilidade do Setor Público, não apenas a nível operacional mas também a nível estratégico.

No âmbito do projeto SPS, pretende-se complementar o modelo de avaliação formal de desempenho com um módulo dedicado ao contributo das partes interessadas no processo de avaliação. Desta forma, estão a ser desenvolvidos indicadores e práticas de monitorização voluntária que permitam integrar as partes interessadas internas e externas da organização na avaliação do desempenho de sustentabilidade das organizações do setor público português.

Através de um processo participativo, procurar-se-á integrar as perceções de diferentes atores chave no conjunto final de indicadores e práticas de monitorização voluntária de sustentabilidade a selecionar.

Exercício participativo

Parte I — Elementos de caracterização do(a) funcionário(a):

Idade: _____

Sexo: Masculino ☐ Feminino ☐

Categoria profissional:

Assistente Operacional	<input type="checkbox"/>	Praça	<input type="checkbox"/>
Assistente Técnico	<input type="checkbox"/>	Sargento	<input type="checkbox"/>
Técnico Superior	<input type="checkbox"/>	Oficial	<input type="checkbox"/>
Outro	<input type="checkbox"/>		

Parte II — Enquadramento

- | | | |
|--|---------------------------|--------------------------|
| II.1. É fundamental a existência de avaliação voluntária de sustentabilidade pelas partes interessadas internas (funcionário/colaboradores) em complemento à avaliação formal de desempenho de sustentabilidade conduzida pela organização pública. | Discordo totalmente | <input type="checkbox"/> |
| | Discordo | <input type="checkbox"/> |
| | Não concordo nem discordo | <input type="checkbox"/> |
| | Concordo | <input type="checkbox"/> |
| | Concordo totalmente | <input type="checkbox"/> |
| II.1.1. Caso tenha assinalado “Concordo” ou “Concordo totalmente” na pergunta II.1, indique se estaria disposto a colaborar nesse tipo de avaliação voluntária. | Sim | <input type="checkbox"/> |
| | Não | <input type="checkbox"/> |
| II.2. Como avalia o potencial impacto de uma avaliação voluntária de sustentabilidade pelas partes interessadas na gestão de desempenho e tomada de decisão da organização pública? | Muito reduzido | <input type="checkbox"/> |
| | Reduzido | <input type="checkbox"/> |
| | Moderado | <input type="checkbox"/> |
| | Elevado | <input type="checkbox"/> |
| | Muito elevado | <input type="checkbox"/> |

Parte III — Avaliação da proposta de indicadores e práticas de monitorização voluntária de sustentabilidade

A Tabela seguinte constitui a versão preliminar de uma proposta de indicadores e práticas de monitorização voluntária para a avaliação do desempenho de sustentabilidade de organizações do setor público pelas partes interessadas.

Vimos solicitar a sua contribuição para a avaliação desta proposta através da análise e discussão de cada um dos indicadores/práticas identificadas, tendo presente três critérios fundamentais – compreensibilidade, relevância e fiabilidade:

Critério de Avaliação	Descrição	Pontuação
Compreensibilidade	Indicador/Prática que assenta na simplicidade e no uso de linguagem clara. Adequado para a comunicação com decisores, gestores e técnicos.	5 – Muito Elevada 4 – Elevada 3 – Média 2 – Fraca 1 – Muito Fraca
Relevância	Indicador/Prática com relevância para avaliar o desempenho de sustentabilidade de uma organização pública, bem como para apoiar a gestão de desempenho da organização.	5 – Muito Elevada 4 – Elevada 3 – Média 2 – Fraca 1 – Muito Fraca
Fiabilidade	Grau de confiança e credibilidade dos potenciais <u>resultados</u> associados ao indicador/prática.	5 – Muito Elevada 4 – Elevada 3 – Média 2 – Fraca 1 – Muito Fraca

Tabela I.1 - Proposta preliminar de indicadores e práticas de monitorização voluntária de sustentabilidade de organizações do Setor Público.

	Questões/Práticas/Indicadores de Monitorização Voluntária		Critério de Avaliação			Comentários (p. ex. sugestões de reformulação, novas opções de resposta)
	Nome	Opções de resposta	Compreensibilidade	Relevância	Fiabilidade	
Geral	G1. Avalie a eficácia da comunicação aos funcionários dos seguintes instrumentos de apoio à gestão ambiental da organização: (i) Política ou Estratégia Ambiental e/ou de Sustentabilidade, (ii) Sistema de Gestão Ambiental, (iii) Sistema de Avaliação de Desempenho de Sustentabilidade, (iv) Relatórios de Sustentabilidade.	0 (Não se aplica/Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	G2. Avalie o grau de envolvimento dos funcionários na conceção, desenvolvimento e/ou implementação na organização dos seguintes instrumentos de apoio à gestão ambiental: (i) Política ou Estratégia Ambiental e/ou de Sustentabilidade, (ii) Sistema de Gestão Ambiental, (iii) Sistema de Avaliação de Desempenho de Sustentabilidade, (iv) Relatórios de Sustentabilidade.	0 (Não se aplica/Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	G3. Avalie o desempenho ambiental e/ou de sustentabilidade da organização.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	G4. Avalie o grau de incentivo da organização na adoção de comportamentos sustentáveis pelos funcionários no local de trabalho.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
Económico	Despesas/ Receitas					
	E1. Avalie o grau de transparência da organização face à gestão de fundos públicos, designadamente quanto a despesas e receitas executadas.	0 (Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	E2. Avalie o grau de responsabilidade e eficácia na execução das despesas e receitas pela organização.	0 (Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	Contabilidade verde					
	E3. Avalie o grau de comprometimento da organização na realização de investimentos que melhorem o desempenho ambiental.	0 (Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio)				

		4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	Produtividade do trabalho					
	E4. Avalie o impacto dos resultados obtidos pelos sistemas de avaliação da produtividade do trabalho: (i) na organização e nos (ii) funcionários.	0 (Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	E5. Avalie a sua motivação no desempenho de funções. Se a motivação for baixa (1 e 2), indique as razões e sugestões de melhoria.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	E6. Avalie o seu desempenho face aos objetivos e metas estabelecidos.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	E7. Avalie o grau de exigência dos objetivos e metas individuais estabelecidos pela organização.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	Consumo de materiais					
	<i>Tendo em conta a adequada execução das atividades da organização, avalie os seguintes aspetos:</i>					
	A1.O desempenho da organização face ao consumo de materiais (papel/cartão, consumíveis eletrónicos, tinteiros e equipamento).	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	A2. A relevância das práticas existentes para redução do consumo de materiais (papel/cartão, consumíveis eletrónicos, tinteiros e equipamento).	0 (Não se aplica/Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	A3. O seu comportamento na adoção de práticas para redução do consumo de materiais (papel/cartão e tinteiros).	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	<i>Avalie a adoção de algumas práticas/comportamentos individuais concretos:</i>					
	A4. Configura a impressora para impressão frente e verso?	0 (Não se aplica) 1 (Sim) 2 (Não)				

Ambiente	A5. Imprime normalmente em modo “rascunho”?	0 (Não se aplica/Não sabe) 1 (Nunca) 2 (Raramente) 3 (Algumas vezes) 4 (Frequentemente) 5 (Sempre)				
	Consumo de eletricidade					
	Tendo em conta a adequada execução das atividades da organização, avalie os seguintes aspetos:					
	A6. O desempenho da organização face à eficiência energética.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	A7. A relevância das práticas existentes para o aumento da eficiência energética.	0 (Não se aplica/Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	A8. O aproveitamento da luz natural nas instalações.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	A9. A frequência com que se depara com divisões iluminadas desnecessariamente. Identifique os locais.	1 (Nunca) 2 (Raramente) 3 (Algumas vezes) 4 (Frequentemente) 5 (Sempre)				
	A10. O aproveitamento da ventilação natural nas instalações.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	A11. A frequência com que se depara com divisões climatizadas desnecessariamente. Identifique os locais.	1 (Nunca) 2 (Raramente) 3 (Algumas vezes) 4 (Frequentemente) 5 (Sempre)				
	A12. O seu comportamento na adoção de práticas para o aumento da eficiência energética.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
Avalie a adoção de algumas práticas/comportamentos individuais concretos:						
A13. Desliga o monitor do computador quando ausente?	0 (Não se aplica) 1 (Nunca) 2 (Raramente)					

Ambiente		3 (Algumas vezes) 4 (Frequentemente) 5 (Sempre)				
	A14. O seu computador tem o modo de poupança de energia ativado?	0 (Não se aplica/ Não sabe) 1 (Sim) 2 (Não)				
	A15. Avalie a frequência com que utiliza as escadas em detrimento dos elevadores	0 (Não se aplica) 1 (Nunca) 2 (Raramente) 3 (Algumas vezes) 4 (Frequentemente) 5 (Sempre)				
	Consumo de água					
	<i>Tendo em conta a adequada execução das atividades da organização, avalie os seguintes aspetos:</i>					
	A16. O desempenho da organização face ao consumo de água.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	A17. A qualidade da água para consumo na organização.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	A18. A relevância das práticas existentes para redução do consumo de água.	0 (Não se aplica/Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	A19. A frequência com que se depara com fugas de água nas instalações do edifício. Identifique os locais.	1 (Nunca) 2 (Raramente) 3 (Algumas vezes) 4 (Frequentemente) 5 (Sempre)				
	A20. A frequência com que se depara com infiltrações nas instalações do edifício. Identifique os locais.	1 (Nunca) 2 (Raramente) 3 (Algumas vezes) 4 (Frequentemente) 5 (Sempre)				
A21. A frequência com que identifica alterações nos seguintes parâmetros de qualidade da água para consumo humano na organização: cor, sabor e/ou cheiro.	1 (Nunca) 2 (Raramente) 3 (Algumas vezes) 4 (Frequentemente) 5 (Sempre)					
A22. O seu comportamento na adoção de práticas para redução do consumo de água.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio)					

Ambiente		4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	<i>Avalie a adoção de algumas práticas/comportamentos individuais concretos:</i>					
	A23. Fecha a torneira durante a lavagem das mãos?	1 (Nunca) 2 (Raramente) 3 (Algumas vezes) 4 (Frequentemente) 5 (Sempre)				
	Produção de resíduos urbanos pela organização pública					
	<i>Tendo em conta a adequada execução das atividades da organização, avalie os seguintes aspetos:</i>					
	A24. O desempenho da organização face à produção de resíduos urbanos (p. ex. papel, cartão, vidro, embalagens de plástico e metal).	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	A25. A relevância das práticas existentes para redução da produção de resíduos urbanos.	0 (Não se aplica/Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	A26. O seu comportamento na adoção de práticas para redução da produção de resíduos urbanos.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	Reutilização, recuperação e reciclagem de resíduos urbanos					
	<i>Tendo em conta a adequada execução das atividades da organização, avalie os seguintes aspetos:</i>					
	A27. O desempenho da organização face à reutilização, recuperação e reciclagem de resíduos urbanos.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	A28. A relevância das práticas existentes para o aumento da reutilização, recuperação e reciclagem de resíduos urbanos.	0 (Não se aplica/Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
A29. A quantidade de contentores existentes nas instalações para separação dos seguintes tipos de resíduos: (i) papel/cartão, (ii) plástico, (iii) vidro, (iv) pilhas e (v) tinteiros.	0 (Não se aplica/Não sabe), 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)					

A30. A localização dos contentores existentes nas instalações para separação dos seguintes tipos de resíduos: (i) papel/cartão, (ii) plástico, (iii) vidro, (iv) pilhas e (v) tinteiros. Em caso de insatisfação (1 e 2), indique os locais onde deveriam estar localizados.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
A31. O seu comportamento na adoção de práticas para o aumento da reutilização, recuperação e reciclagem de resíduos urbanos.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
<i>Avalie a adoção de algumas práticas/comportamentos individuais concretos:</i>					
A32. É frequente reutilizar papel nas suas tarefas diárias (p. ex. papel impresso apenas em um dos lados)?	0 (Não se aplica/Não sabe) 1 (Nunca) 2 (Raramente) 3 (Algumas vezes) 4 (Frequentemente) 5 (Sempre)				
A33. Utiliza frequentemente os contentores existentes nas instalações para separação dos seguintes tipos de resíduos: (i) papel/cartão, (ii) plástico, (iii) vidro, (iv) pilhas e (v) tinteiros?	0 (Não se aplica/Não sabe) 1 (Nunca) 2 (Raramente) 3 (Algumas vezes) 4 (Frequentemente) 5 (Sempre)				
Emissão de Gases com Efeito de Estufa (GEE)					
A34. Avalie o grau de acessibilidade das instalações da organização a transportes públicos coletivos.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
A35. Avalie o grau de incentivo da organização relativamente ao uso de transportes públicos coletivos ou de meios de transporte alternativos (p. ex. bicicleta) pelos funcionários.	0 (Não se aplica/Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
A36. É frequente a utilização de <i>carpooling</i> (partilha de automóvel) entre funcionários da organização?	0 (Não sabe) 1 (Nunca) 2 (Raramente) 3 (Algumas vezes) 4 (Frequentemente) 5 (Sempre)				
Qualidade do ar interior					
<i>Tendo em conta a adequada execução das atividades da organização, avalie os seguintes aspetos:</i>					
A37. O desempenho da organização face à qualidade do ar interior.	1 (Muito Fraco)				

Ambiente		2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	A38. A relevância das práticas existentes para a garantia da boa qualidade do ar interior.	0 (Não se aplica/Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	A39. A qualidade do ar interior nas instalações do edifício. Em caso de existirem situações de fraca qualidade do ar (p.ex. odores desagradáveis) (1 e 2), indique os locais onde ocorrem.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	Ruído interior					
	<i>Tendo em conta a adequada execução das atividades da organização, avalie os seguintes aspetos:</i>					
	A40. O desempenho da organização face aos níveis de ruído interior.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	A41. A relevância das práticas existentes para o controlo dos níveis de ruído interior.	0 (Não se aplica/Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	A42. A frequência com que é incomodado no local de trabalho com situações de ruído interior.	1 (Nunca) 2 (Raramente) 3 (Algumas vezes) 4 (Frequentemente) 5 (Sempre)				
	A43. A qualidade do isolamento acústico das instalações da organização.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	A44. O seu comportamento na adoção de práticas para evitar/mitigar situações de ruído interior na organização.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
Desmaterialização dos serviços associados à organização pública						
<i>Tendo em conta a adequada execução das atividades da organização, avalie os seguintes aspetos:</i>						
A45. O desempenho da organização face à desmaterialização dos	1 (Muito Fraco)					

serviços públicos (p. ex. folha de vencimento e comunicações internas/externas em formato eletrónico).	2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
A46. A relevância das práticas existentes para a desmaterialização dos serviços públicos passíveis de serem realizados em formato eletrónico.	0 (Não se aplica/Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
A47. O seu comportamento na adoção de práticas para potenciar a desmaterialização dos serviços.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
<i>Avalie a adoção de algumas práticas/comportamentos individuais concretos:</i>					
A48. A frequência com que opta por utilizar documentos em formato eletrónico em detrimento do recurso à impressão em papel.	0 (Não se aplica) 1 (Nunca) 2 (Raramente) 3 (Algumas vezes) 4 (Frequentemente) 5 (Sempre)				
A49. A frequência com que opta por comunicar internamente em formato eletrónico em detrimento das comunicações formais em papel.	0 (Não se aplica) 1 (Nunca) 2 (Raramente) 3 (Algumas vezes) 4 (Frequentemente) 5 (Sempre)				
Compras públicas ecológicas					
<i>Tendo em conta a adequada execução das atividades da organização, avalie:</i>					
A50. O desempenho da organização face a compras ecológicas (p. ex. utilização de papel reciclado e tinteiros reutilizados).	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
Higiene das instalações da organização pública					
A51. Avalie o desempenho da organização face ao controlo de pragas nas instalações da organização.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom))			
A52. Avalie a frequência da ocorrência de pragas nas instalações da organização. Em caso afirmativo (3, 4 e 5) indique os locais.	1 (Nunca) 2 (Raramente) 3 (Algumas vezes) 4 (Frequentemente) 5 (Sempre)				

	A53. Avalie o grau de limpeza das seguintes instalações: (i) gabinetes, (ii) espaços comuns e (iii) instalações sanitárias.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
Social	Empregos verdes					
	S1. As atividades da organização justificam a contratação de funcionários para desempenho de funções na área do ambiente e da sustentabilidade?	0 (Não sabe) 1 (Sim) 2 (Não)				
	Funcionários envolvidos em ações de formação					
	S2. Avalie o desempenho da organização em relação à oferta de ações de formação para os funcionários.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	S3. Avalie a utilidade da realização de ações de formação nas seguintes áreas: (i) Responsabilidade social, (ii) Gestão ambiental e (iii) Contabilidade Verde.	0 (Não se aplica/Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	Satisfação dos funcionários com o trabalho diário					
	S4. Avalie o grau de satisfação relativamente ao trabalho diário na organização.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	Satisfação dos funcionários com a organização					
	S5. Avalie o grau de satisfação relativamente às seguintes condições de trabalho que a organização oferece: (i) igualdade, (ii) segurança, (iii) conforto e adequação das instalações, (iv) justiça social, (v) justiça económica, (vi) flexibilidade laboral (para conciliar vida profissional com vida pessoal), (vii) ambiente entre colegas.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	Problemas de saúde relacionados com atividades desempenhadas na organização pública					
<i>Tendo em conta a adequada execução das atividades da organização, avalie:</i>						
S6. O desempenho da organização face a práticas de promoção da saúde dos funcionários.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)					
S7. Ocorrência de problemas de saúde nos funcionários relacionados com o desempenho de funções na organização? Se sim, indique até três	0 (Não sabe) 1 (Sim) 2 (Não)					

problemas de saúde mais comuns.					
Casos de corrupção na organização pública					
<i>Tendo em conta a adequada execução das atividades da organização, avalie:</i>					
S8. O desempenho da organização face à prevenção de casos de corrupção na organização pública.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
Renovação de funcionários na organização pública					
<i>Tendo em conta a adequada execução das atividades da organização, avalie:</i>					
S9. O desempenho da organização no processo de renovação de funcionários.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
S10. A adequabilidade do número de funcionários face às necessidades da organização.	0 (Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
Queixas de ordem discriminatória na organização pública					
<i>Tendo em conta a adequada execução das atividades da organização, avalie:</i>					
S11. O desempenho da organização em reduzir a ocorrência de incidentes de ordem discriminatória.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
S12. A frequência com que se depara com casos de discriminação: (i) entre funcionários e/ou (ii) entre funcionários e as partes interessadas externas – utilizadores, parceiros/colaboradores, outras instituições.	1 (Nunca) 2 (Raramente) 3 (Algumas vezes) 4 (Frequentemente) 5 (Sempre)				
Satisfação dos utilizadores da organização pública					
S13. Avalie o grau de satisfação dos utilizadores com o desempenho da organização na prestação dos serviços públicos.	0 (Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
Envolvimento das partes interessadas na gestão e tomada de decisão na organização pública					
<i>Tendo em conta a adequada execução das atividades da organização, avalie:</i>					

Social	S14. O desempenho da organização no envolvimento dos funcionários em processos de gestão e decisão.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	S15. Os procedimentos para recolha de contributos dos funcionários para melhorar o desempenho da organização.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	S16. O desempenho da organização na disponibilização de informação aos funcionários sobre os processos de gestão e decisão da organização.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	Ações voluntárias da organização pública para apoiar a comunidade local					
	Tendo em conta a adequada execução das atividades da organização, avalie:					
	S17. O desempenho da organização na realização de ações voluntárias de apoio à comunidade local.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	S18. O seu grau de envolvimento em ações voluntárias de apoio à comunidade local promovidas pela organização e/ou por grupos/associações de funcionários.	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
	Cumprimento de regulamentos e códigos obrigatórios e voluntários pela organização pública					
	Tendo em conta a adequada execução das atividades da organização, avalie:					
	S19. O desempenho da organização no cumprimento de regulamentos e códigos obrigatórios e voluntários, designadamente relacionados com: (i) Ambiente, (ii) Segurança e Saúde, (iii) Código do trabalho e (iv) Qualidade.	0 (Não sabe) 1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)				
Disponibilização de informação aos utilizadores da organização pública						
S20. Avalie a qualidade da informação transmitida sobre o serviço prestado (p. ex. clareza e facilidade de interpretação por todo o tipo de utilizadores, incluindo portadores de deficiência).	1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)					
Acessos						

	<p>S21. Avalie a qualidade dos acessos às instalações da organização pública, incluindo para indivíduos portadores de deficiência (p. ex. mobilidade reduzida).</p> <p>Se fraca (1 e 2), identifique os locais que devem ser sujeitos a intervenções de melhoria.</p>	<p>1 (Muito Fraco) 2 (Fraco) 3 (Médio) 4 (Bom) 5 (Muito Bom)</p>				
--	--	--	--	--	--	--

**Anexo II - Matriz de frequências absolutas das pontuações atribuídas
para cada critério de avaliação**

Tabela II.1 - Matriz de frequências absolutas das pontuações atribuídas para cada critério de avaliação.

Código	Compreensibilidade						Relevância						Fiabilidade					
	1	2	3	4	5	NR ¹⁶	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
G1	0	2	6	9	2		0	0	7	8	4		0	4	10	3	2	
G2	0	1	9	6	3		0	0	6	9	4		1	2	9	5	2	
G3	0	0	3	10	6		0	0	2	8	9		0	0	9	10	0	
G4	0	1	3	9	6		0	0	1	10	8		0	0	6	12	1	
E1	0	0	2	9	8		0	0	1	4	14		0	1	9	7	2	
E2	0	2	2	8	7		0	2	0	6	11		0	3	8	4	4	
E3	0	0	4	6	9		0	0	2	10	7		0	1	9	9	0	
E4	0	2	2	10	4		0	1	1	10	7		0	3	6	9	1	
E5	0	1	4	10	4		0	0	0	13	6		0	2	4	13	0	
E6	0	0	2	10	7		0	0	2	11	6		0	2	4	12	1	
E7	0	0	4	11	4	1	0	0	1	12	6		0	1	5	12	1	
A1	0	0	4	10	5		0	1	3	8	7		0	4	6	7	2	
A2	0	0	4	10	5		0	0	1	11	7		0	1	5	11	2	
A3	0	0	2	8	9		0	1	2	5	11		0	2	5	8	4	
A4	2	0	0	7	10		2	1	2	7	6	1	1	0	3	10	3	2
A5	1	2	1	8	7		1	3	2	7	5	1	1	1	2	9	4	2
A6	0	1	3	9	6		0	0	2	8	9		0	2	6	9	2	
A7	0	1	1	14	3		0	0	1	12	6		0	1	7	10	1	

¹⁶ NR – Não-respostas

Código	Compreensibilidade						Relevância						Fiabilidade					
	1	2	3	4	5	NR ¹⁶	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
A8	0	0	2	9	8		0	0	3	7	9		0	2	5	8	4	
A9	0	1	4	9	5		0	2	1	11	5		1	1	7	9	1	
A10	0	0	3	11	5		0	2	1	10	6		1	1	8	6	3	
A11	1	1	4	10	3		0	2	3	11	3		1	2	7	7	2	
A12	0	0	2	12	5		0	0	4	8	7		0	4	4	8	3	
A13	0	1	0	8	10		0	0	4	7	8		0	1	4	9	5	
A14	1	0	1	8	9		1	0	3	7	8		1	2	3	9	4	
A15	0	1	1	8	9		0	1	5	10	3		0	2	5	9	3	
A16	0	0	1	10	8		0	0	3	8	8		0	3	4	9	3	
A17	0	0	0	11	8		0	0	1	13	5		0	0	5	12	2	
A18	0	0	0	11	8		0	0	1	13	5		0	0	8	9	2	
A19	0	2	1	9	7		0	2	2	7	8		0	3	4	9	3	
A20	1	1	1	10	6		1	1	4	8	5		1	2	6	7	3	
A21	0	0	3	8	8		0	0	6	6	7		0	0	11	4	4	
A22	0	0	5	8	6		0	0	3	12	4		0	2	8	6	3	
A23	0	1	1	7	10		0	2	2	9	6		0	3	6	6	4	
A24	0	1	3	10	5		0	0	5	10	4		0	1	8	9	1	
A25	0	1	1	11	6		0	0	2	10	7		0	0	9	10	0	
A26	0	0	5	9	5		0	0	5	10	4		0	2	10	7	0	
A27	0	1	6	6	6		0	1	5	9	4		0	3	9	7	0	
A28	0	0	4	10	5		0	0	4	12	3		0	1	11	7	0	

Código	Compreensibilidade						Relevância						Fiabilidade					
	1	2	3	4	5	NR ¹⁶	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
A29	0	0	3	8	8		0	0	2	12	5		1	1	6	8	3	
A30	0	0	3	11	5		0	1	3	12	3		1	2	6	9	1	
A31	0	0	4	9	6		0	0	5	8	6		0	1	9	8	1	
A32	0	0	0	10	9		0	0	2	11	6		0	2	8	8	1	
A33	0	0	1	7	11		0	0	2	9	8		0	2	9	6	2	
A34	0	0	2	10	7		0	0	2	11	6		0	2	7	8	2	
A35	0	2	4	7	5	1	0	5	5	5	3	1	2	4	6	5	1	1
A36	0	1	1	9	7	1	1	2	6	6	3	1	1	2	9	5	1	1
A37	0	0	3	12	4		0	1	6	8	4		0	0	12	6	1	
A38	0	0	3	10	6		0	1	5	7	6		0	2	8	7	2	
A39	0	0	3	8	7	1	0	1	4	6	7	1	0	3	3	9	3	1
A40	0	0	4	9	6		0	2	5	6	6		0	1	9	7	2	
A41	0	0	3	10	6		0	2	4	7	6		0	1	9	7	2	
A42	0	0	2	9	8		0	2	3	8	6		0	1	11	4	3	
A43	0	0	0	14	5		0	1	3	9	6		0	1	9	6	3	
A44	0	1	4	9	5		0	1	4	10	4		0	4	10	5	0	
A45	0	1	0	10	8		0	0	0	11	8		0	0	2	13	4	
A46	0	1	2	9	7		0	0	3	11	5		0	0	6	12	1	
A47	0	1	3	9	6		0	2	5	9	3		0	3	9	6	1	
A48	0	0	1	11	7		0	0	2	11	6		0	0	9	10	0	
A49	0	0	1	8	10		0	0	1	11	7		0	1	9	6	3	

Código	Compreensibilidade						Relevância						Fiabilidade					
	1	2	3	4	5	NR ¹⁶	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
A50	0	1	3	10	5		0	1	7	8	3		0	2	10	7	0	
A51	0	0	1	12	6		0	0	5	10	4		0	1	8	9	1	
A52	0	1	2	11	5		0	3	2	9	5		0	2	7	9	1	
A53	0	0	2	11	6		0	0	2	10	7		0	0	7	10	2	
S1	0	1	3	9	6		2	0	3	10	4		2	3	4	8	1	
S2	0	1	1	10	7		0	1	2	8	8		0	2	6	10	1	
S3	0	1	1	11	6		0	0	4	11	4		0	1	10	7	1	
S4	0	1	2	10	6		0	1	2	10	6		0	3	7	8	1	
S5	2	1	3	6	7		1	0	1	9	8		1	2	9	7	0	
S6	0	0	1	12	6		1	0	0	8	10		1	1	7	9	1	
S7	0	1	1	9	8		0	1	1	8	8		0	1	5	11	1	
S8	0	0	1	8	10		0	0	0	5	14		0	3	9	4	3	
S9	0	1	2	9	7		0	1	4	6	8		0	1	7	9	2	
S10	0	0	0	11	8		0	0	2	8	9		0	1	10	7	1	
S11	0	1	2	9	7		0	0	2	10	7		0	1	11	3	4	
S12	0	1	3	8	7		0	0	4	9	6		0	1	9	8	1	
S13	0	1	1	11	6		0	0	1	12	6		0	1	8	9	1	
S14	0	1	2	9	7		0	0	3	8	8		0	3	8	8	0	
S15	0	0	0	12	7		0	0	1	9	9		0	0	11	8	0	
S16	0	0	1	12	6		0	0	1	10	8		0	1	8	10	0	
S17	0	1	2	12	4		0	1	5	9	4		0	4	6	9	0	

Código	Compreensibilidade						Relevância						Fiabilidade					
	1	2	3	4	5	NR ¹⁶	1	2	3	4	5	NR	1	2	3	4	5	NR
S18	0	1	2	12	4		0	1	6	8	4		0	3	8	8	0	
S19	0	2	4	8	5		0	0	2	9	8		0	0	9	9	1	
S20	0	0	1	11	7		0	0	2	8	9		0	2	7	8	2	
S21	0	0	0	11	8		0	0	0	9	10		0	1	4	13	1	

**Anexo III - Matriz de frequências relativas das pontuações atribuídas
para cada critério de avaliação**

Tabela III.1 - Matriz de frequências relativas das pontuações atribuídas para cada critério de avaliação.

Código	Compreensibilidade					Relevância					Fiabilidade				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
G1	0,0	0,1	0,3	0,5	0,1	0,0	0,0	0,4	0,4	0,2	0,0	0,2	0,5	0,2	0,1
G2	0,0	0,1	0,5	0,3	0,2	0,0	0,0	0,3	0,5	0,2	0,1	0,1	0,5	0,3	0,1
G3	0,0	0,0	0,2	0,5	0,3	0,0	0,0	0,1	0,4	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0
G4	0,0	0,1	0,2	0,5	0,3	0,0	0,0	0,1	0,5	0,4	0,0	0,0	0,3	0,6	0,1
E1	0,0	0,0	0,1	0,5	0,4	0,0	0,0	0,1	0,2	0,7	0,0	0,1	0,5	0,4	0,1
E2	0,0	0,1	0,1	0,4	0,4	0,0	0,1	0,0	0,3	0,6	0,0	0,2	0,4	0,2	0,2
E3	0,0	0,0	0,2	0,3	0,5	0,0	0,0	0,1	0,5	0,4	0,0	0,1	0,5	0,5	0,0
E4	0,0	0,1	0,1	0,6	0,2	0,0	0,1	0,1	0,5	0,4	0,0	0,2	0,3	0,5	0,1
E5	0,0	0,1	0,2	0,5	0,2	0,0	0,0	0,0	0,7	0,3	0,0	0,1	0,2	0,7	0,0
E6	0,0	0,0	0,1	0,5	0,4	0,0	0,0	0,1	0,6	0,3	0,0	0,1	0,2	0,6	0,1
E7	0,0	0,0	0,2	0,6	0,2	0,0	0,0	0,1	0,6	0,3	0,0	0,1	0,3	0,6	0,1
A1	0,0	0,0	0,2	0,5	0,3	0,0	0,1	0,2	0,4	0,4	0,0	0,2	0,3	0,4	0,1
A2	0,0	0,0	0,2	0,5	0,3	0,0	0,0	0,1	0,6	0,4	0,0	0,1	0,3	0,6	0,1
A3	0,0	0,0	0,1	0,4	0,5	0,0	0,1	0,1	0,3	0,6	0,0	0,1	0,3	0,4	0,2
A4	0,1	0,0	0,0	0,4	0,5	0,1	0,1	0,1	0,4	0,3	0,1	0,0	0,2	0,6	0,2
A5	0,1	0,1	0,1	0,4	0,4	0,1	0,2	0,1	0,4	0,3	0,1	0,1	0,1	0,5	0,2
A6	0,0	0,1	0,2	0,5	0,3	0,0	0,0	0,1	0,4	0,5	0,0	0,1	0,3	0,5	0,1
A7	0,0	0,1	0,1	0,7	0,2	0,0	0,0	0,1	0,6	0,3	0,0	0,1	0,4	0,5	0,1
A8	0,0	0,0	0,1	0,5	0,4	0,0	0,0	0,2	0,4	0,5	0,0	0,1	0,3	0,4	0,2
A9	0,0	0,1	0,2	0,5	0,3	0,0	0,1	0,1	0,6	0,3	0,1	0,1	0,4	0,5	0,1

Código	Compreensibilidade					Relevância					Fiabilidade				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A10	0,0	0,0	0,2	0,6	0,3	0,0	0,1	0,1	0,5	0,3	0,1	0,1	0,4	0,3	0,2
A11	0,1	0,1	0,2	0,5	0,2	0,0	0,1	0,2	0,6	0,2	0,1	0,1	0,4	0,4	0,1
A12	0,0	0,0	0,1	0,6	0,3	0,0	0,0	0,2	0,4	0,4	0,0	0,2	0,2	0,4	0,2
A13	0,0	0,1	0,0	0,4	0,5	0,0	0,0	0,2	0,4	0,4	0,0	0,1	0,2	0,5	0,3
A14	0,1	0,0	0,1	0,4	0,5	0,1	0,0	0,2	0,4	0,4	0,1	0,1	0,2	0,5	0,2
A15	0,0	0,1	0,1	0,4	0,5	0,0	0,1	0,3	0,5	0,2	0,0	0,1	0,3	0,5	0,2
A16	0,0	0,0	0,1	0,5	0,4	0,0	0,0	0,2	0,4	0,4	0,0	0,2	0,2	0,5	0,2
A17	0,0	0,0	0,0	0,6	0,4	0,0	0,0	0,1	0,7	0,3	0,0	0,0	0,3	0,6	0,1
A18	0,0	0,0	0,0	0,6	0,4	0,0	0,0	0,1	0,7	0,3	0,0	0,0	0,4	0,5	0,1
A19	0,0	0,1	0,1	0,5	0,4	0,0	0,1	0,1	0,4	0,4	0,0	0,2	0,2	0,5	0,2
A20	0,1	0,1	0,1	0,5	0,3	0,1	0,1	0,2	0,4	0,3	0,1	0,1	0,3	0,4	0,2
A21	0,0	0,0	0,2	0,4	0,4	0,0	0,0	0,3	0,3	0,4	0,0	0,0	0,6	0,2	0,2
A22	0,0	0,0	0,3	0,4	0,3	0,0	0,0	0,2	0,6	0,2	0,0	0,1	0,4	0,3	0,2
A23	0,0	0,1	0,1	0,4	0,5	0,0	0,1	0,1	0,5	0,3	0,0	0,2	0,3	0,3	0,2
A24	0,0	0,1	0,2	0,5	0,3	0,0	0,0	0,3	0,5	0,2	0,0	0,1	0,4	0,5	0,1
A25	0,0	0,1	0,1	0,6	0,3	0,0	0,0	0,1	0,5	0,4	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0
A26	0,0	0,0	0,3	0,5	0,3	0,0	0,0	0,3	0,5	0,2	0,0	0,1	0,5	0,4	0,0
A27	0,0	0,1	0,3	0,3	0,3	0,0	0,1	0,3	0,5	0,2	0,0	0,2	0,5	0,4	0,0
A28	0,0	0,0	0,2	0,5	0,3	0,0	0,0	0,2	0,6	0,2	0,0	0,1	0,6	0,4	0,0
A29	0,0	0,0	0,2	0,4	0,4	0,0	0,0	0,1	0,6	0,3	0,1	0,1	0,3	0,4	0,2
A30	0,0	0,0	0,2	0,6	0,3	0,0	0,1	0,2	0,6	0,2	0,1	0,1	0,3	0,5	0,1

Código	Compreensibilidade					Relevância					Fiabilidade				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A31	0,0	0,0	0,2	0,5	0,3	0,0	0,0	0,3	0,4	0,3	0,0	0,1	0,5	0,4	0,1
A32	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,1	0,6	0,3	0,0	0,1	0,4	0,4	0,1
A33	0,0	0,0	0,1	0,4	0,6	0,0	0,0	0,1	0,5	0,4	0,0	0,1	0,5	0,3	0,1
A34	0,0	0,0	0,1	0,5	0,4	0,0	0,0	0,1	0,6	0,3	0,0	0,1	0,4	0,4	0,1
A35	0,0	0,1	0,2	0,4	0,3	0,0	0,3	0,3	0,3	0,2	0,1	0,2	0,3	0,3	0,1
A36	0,0	0,1	0,1	0,5	0,4	0,1	0,1	0,3	0,3	0,2	0,1	0,1	0,5	0,3	0,1
A37	0,0	0,0	0,2	0,6	0,2	0,0	0,1	0,3	0,4	0,2	0,0	0,0	0,6	0,3	0,1
A38	0,0	0,0	0,2	0,5	0,3	0,0	0,1	0,3	0,4	0,3	0,0	0,1	0,4	0,4	0,1
A39	0,0	0,0	0,2	0,4	0,4	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,0	0,2	0,2	0,5	0,2
A40	0,0	0,0	0,2	0,5	0,3	0,0	0,1	0,3	0,3	0,3	0,0	0,1	0,5	0,4	0,1
A41	0,0	0,0	0,2	0,5	0,3	0,0	0,1	0,2	0,4	0,3	0,0	0,1	0,5	0,4	0,1
A42	0,0	0,0	0,1	0,5	0,4	0,0	0,1	0,2	0,4	0,3	0,0	0,1	0,6	0,2	0,2
A43	0,0	0,0	0,0	0,7	0,3	0,0	0,1	0,2	0,5	0,3	0,0	0,1	0,5	0,3	0,2
A44	0,0	0,1	0,2	0,5	0,3	0,0	0,1	0,2	0,5	0,2	0,0	0,2	0,5	0,3	0,0
A45	0,0	0,1	0,0	0,5	0,4	0,0	0,0	0,0	0,6	0,4	0,0	0,0	0,1	0,7	0,2
A46	0,0	0,1	0,1	0,5	0,4	0,0	0,0	0,2	0,6	0,3	0,0	0,0	0,3	0,6	0,1
A47	0,0	0,1	0,2	0,5	0,3	0,0	0,1	0,3	0,5	0,2	0,0	0,2	0,5	0,3	0,1
A48	0,0	0,0	0,1	0,6	0,4	0,0	0,0	0,1	0,6	0,3	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0
A49	0,0	0,0	0,1	0,4	0,5	0,0	0,0	0,1	0,6	0,4	0,0	0,1	0,5	0,3	0,2
A50	0,0	0,1	0,2	0,5	0,3	0,0	0,1	0,4	0,4	0,2	0,0	0,1	0,5	0,4	0,0
A51	0,0	0,0	0,1	0,6	0,3	0,0	0,0	0,3	0,5	0,2	0,0	0,1	0,4	0,5	0,1

Código	Compreensibilidade					Relevância					Fiabilidade				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
A52	0,0	0,1	0,1	0,6	0,3	0,0	0,2	0,1	0,5	0,3	0,0	0,1	0,4	0,5	0,1
A53	0,0	0,0	0,1	0,6	0,3	0,0	0,0	0,1	0,5	0,4	0,0	0,0	0,4	0,5	0,1
S1	0,0	0,1	0,2	0,5	0,3	0,1	0,0	0,2	0,5	0,2	0,1	0,2	0,2	0,4	0,1
S2	0,0	0,1	0,1	0,5	0,4	0,0	0,1	0,1	0,4	0,4	0,0	0,1	0,3	0,5	0,1
S3	0,0	0,1	0,1	0,6	0,3	0,0	0,0	0,2	0,6	0,2	0,0	0,1	0,5	0,4	0,1
S4	0,0	0,1	0,1	0,5	0,3	0,0	0,1	0,1	0,5	0,3	0,0	0,2	0,4	0,4	0,1
S5	0,1	0,1	0,2	0,3	0,4	0,1	0,0	0,1	0,5	0,4	0,1	0,1	0,5	0,4	0,0
S6	0,0	0,0	0,1	0,6	0,3	0,1	0,0	0,0	0,4	0,5	0,1	0,1	0,4	0,5	0,1
S7	0,0	0,1	0,1	0,5	0,4	0,0	0,1	0,1	0,4	0,4	0,0	0,1	0,3	0,6	0,1
S8	0,0	0,0	0,1	0,4	0,5	0,0	0,0	0,0	0,3	0,7	0,0	0,2	0,5	0,2	0,2
S9	0,0	0,1	0,1	0,5	0,4	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,0	0,1	0,4	0,5	0,1
S10	0,0	0,0	0,0	0,6	0,4	0,0	0,0	0,1	0,4	0,5	0,0	0,1	0,5	0,4	0,1
S11	0,0	0,1	0,1	0,5	0,4	0,0	0,0	0,1	0,5	0,4	0,0	0,1	0,6	0,2	0,2
S12	0,0	0,1	0,2	0,4	0,4	0,0	0,0	0,2	0,5	0,3	0,0	0,1	0,5	0,4	0,1
S13	0,0	0,1	0,1	0,6	0,3	0,0	0,0	0,1	0,6	0,3	0,0	0,1	0,4	0,5	0,1
S14	0,0	0,1	0,1	0,5	0,4	0,0	0,0	0,2	0,4	0,4	0,0	0,2	0,4	0,4	0,0
S15	0,0	0,0	0,0	0,6	0,4	0,0	0,0	0,1	0,5	0,5	0,0	0,0	0,6	0,4	0,0
S16	0,0	0,0	0,1	0,6	0,3	0,0	0,0	0,1	0,5	0,4	0,0	0,1	0,4	0,5	0,0
S17	0,0	0,1	0,1	0,6	0,2	0,0	0,1	0,3	0,5	0,2	0,0	0,2	0,3	0,5	0,0
S18	0,0	0,1	0,1	0,6	0,2	0,0	0,1	0,3	0,4	0,2	0,0	0,2	0,4	0,4	0,0
S19	0,0	0,1	0,2	0,4	0,3	0,0	0,0	0,1	0,5	0,4	0,0	0,0	0,5	0,5	0,1

Código	Compreensibilidade					Relevância					Fiabilidade				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
S20	0,0	0,0	0,1	0,6	0,4	0,0	0,0	0,1	0,4	0,5	0,0	0,1	0,4	0,4	0,1
S21	0,0	0,0	0,0	0,6	0,4	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,1	0,2	0,7	0,1

**Anexo IV – Médias aritméticas simples, desvios-padrão e coeficientes
de variação das pontuações agregadas para cada questão, por
categoria profissional**

Tabela IV.1 – Médias aritméticas, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações agregadas de cada questão, por categoria profissional.

Código	Militares			Não militares		
	\bar{X}	S	CV (%)	\bar{X}	S	CV (%)
E1	4,1	0,5	12,2	4,2	0,4	8,6
E2	4,0	0,5	12,7	3,9	1,0	25,2
E3	4,0	0,5	12,1	3,9	0,6	14,8
E4	3,8	0,7	19,5	3,9	0,8	20,3
E5	4,1	0,4	10,2	3,8	0,5	12,1
E6	4,1	0,6	13,9	4,0	0,4	11,2
E7	4,0	0,4	8,8	3,9	0,4	10,7
A1	3,6	0,6	16,3	4,0	0,7	18,1
A2	4,1	0,4	9,1	4,0	0,7	16,7
A3	4,1	0,7	16,7	4,2	0,7	17,6
A4	3,8	1,4	36,1	4,0	1,1	26,5
A5	3,9	1,0	25,4	3,8	1,2	30,9
A6	4,0	0,4	11,1	4,0	0,6	15,0
A7	4,0	0,4	8,8	3,9	0,4	9,2
A8	4,1	0,8	19,2	4,1	0,6	15,5
A9	3,7	0,8	21,6	3,8	0,7	17,6
A10	3,6	1,0	28,9	4,1	0,5	12,1
A11	3,6	0,7	18,7	3,6	0,8	22,9
A12	4,0	0,8	21,0	3,9	0,6	15,0
A13	4,3	0,7	15,2	4,1	0,7	18,0
A14	4,2	0,8	19,9	3,9	1,0	26,7
A15	4,1	0,4	9,1	3,8	0,8	21,5
A16	4,0	0,7	17,8	4,2	0,6	15,4
A17	4,1	0,5	13,0	4,2	0,3	8,0
A18	4,0	0,3	8,3	4,2	0,4	10,5
A19	3,9	0,9	23,9	4,0	0,8	20,1
A20	3,6	0,8	22,2	3,8	1,0	27,4
A21	4,0	0,5	13,6	4,0	0,7	18,4
A22	3,9	0,7	18,6	3,9	0,5	12,8
A23	3,6	1,0	27,3	4,2	0,6	14,2
A24	3,8	0,8	21,5	3,9	0,4	11,3
A25	4,1	0,4	10,2	3,9	0,5	11,5
A26	3,8	0,6	15,0	3,7	0,5	12,4
A27	3,7	0,9	24,5	3,6	0,5	14,1

Código	Militares			Não militares		
	\bar{X}	S	CV (%)	\bar{X}	S	CV (%)
A28	3,9	0,4	10,7	3,7	0,5	12,4
A29	4,2	0,5	12,0	3,9	0,6	16,5
A30	3,9	0,5	13,7	3,7	0,7	18,6
A31	4,0	0,6	15,2	3,8	0,5	13,2
A32	4,1	0,4	9,1	4,0	0,5	12,3
A33	4,4	0,4	10,2	3,9	0,6	14,1
A34	4,1	0,6	14,6	3,9	0,5	13,4
A35	3,4	1,0	29,8	3,3	0,8	24,1
A36	3,9	0,6	15,0	3,5	0,7	20,7
A37	3,9	0,5	12,1	3,7	0,6	16,1
A38	3,8	0,7	18,9	3,9	0,6	16,3
A39	4,2	0,8	18,3	3,8	0,8	22,0
A40	4,0	0,7	18,0	3,7	0,7	18,2
A41	4,1	0,6	13,8	3,7	0,6	17,4
A42	4,0	0,8	19,1	3,9	0,7	18,0
A43	4,1	0,4	9,1	3,9	0,7	17,7
A44	3,8	0,6	15,0	3,5	0,6	15,8
A45	4,4	0,5	12,0	4,2	0,5	11,3
A46	4,3	0,5	11,4	3,8	0,6	14,6
A47	3,8	0,9	22,7	3,6	0,7	18,8
A48	4,2	0,3	7,8	3,9	0,5	12,6
A49	4,3	0,7	15,2	4,0	0,5	12,5
A50	3,9	0,6	16,1	3,5	0,7	18,8
A51	4,1	0,5	11,2	3,8	0,6	14,7
A52	3,7	1,0	25,6	3,8	0,7	18,0
A53	4,1	0,6	14,6	4,1	0,5	12,1
S1	3,9	0,7	16,9	3,5	1,1	30,5
S2	4,1	0,3	7,9	3,9	0,8	20,8
S3	3,8	0,6	15,9	3,9	0,5	12,8
S4	4,0	1,0	24,6	3,8	0,6	16,0
S5	3,7	0,6	15,9	3,7	1,0	26,1
S6	4,1	0,6	14,6	4,0	0,7	17,7
S7	3,9	1,1	27,7	4,2	0,3	6,3
S8	4,1	0,6	14,6	4,2	0,5	12,7
S9	4,3	0,7	17,2	3,8	0,5	14,2
S10	4,3	0,4	10,5	3,9	0,4	10,1

Código	Militares			Não militares		
	\bar{X}	S	CV (%)	\bar{X}	S	CV (%)
S11	4,0	0,7	18,0	4,0	0,6	16,2
S12	3,9	0,8	20,5	3,9	0,5	13,1
S13	3,8	0,7	17,4	4,1	0,4	8,6
S14	4,0	0,7	17,8	3,9	0,4	11,3
S15	4,1	0,4	10,2	4,0	0,4	10,3
S16	4,1	0,5	13,1	4,0	0,5	11,8
S17	3,9	0,6	15,4	3,6	0,7	20,7
S18	3,9	0,6	15,4	3,6	0,7	20,1
S19	4,0	0,7	16,5	3,9	0,6	15,6
S20	4,2	0,4	10,1	4,0	0,7	16,3
S21	4,4	0,4	9,2	4,1	0,4	10,6

Anexo V – Médias aritméticas simples, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações agregadas para cada questão, por grupo etário

Tabela V.1 – Médias aritméticas, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações agregadas de cada questão, por grupo etário.

Código	Igual e inferior a 40 anos			Superior a 40 anos		
	\bar{X}	S	CV (%)	\bar{X}	S	CV (%)
E1	4,2	0,4	8,4	4,2	0,5	11,0
E2	4,1	0,5	12,9	3,8	1,0	26,1
E3	3,9	0,5	12,7	4,0	0,6	14,5
E4	3,7	1,1	28,7	4,0	0,4	10,9
E5	4,1	0,4	8,6	3,8	0,5	13,2
E6	4,1	0,5	11,4	4,0	0,5	12,7
E7	3,9	0,2	6,4	4,1	0,5	11,5
A1	3,7	0,5	14,8	3,9	0,8	19,6
A2	4,0	0,4	10,5	4,1	0,7	16,3
A3	4,1	0,8	18,8	4,2	0,7	16,1
A4	4,2	0,6	13,5	3,8	1,4	38,5
A5	3,8	0,8	21,5	3,8	1,3	33,2
A6	4,1	0,4	10,5	3,9	0,6	15,3
A7	4,0	0,4	10,0	3,9	0,3	8,6
A8	4,0	0,8	20,4	4,2	0,6	13,8
A9	3,8	0,8	20,6	3,8	0,7	18,0
A10	3,8	0,8	21,1	4,0	0,7	18,6
A11	3,8	0,8	19,9	3,5	0,8	22,0
A12	4,1	0,5	12,9	3,8	0,8	19,9
A13	4,1	0,4	10,5	4,2	0,9	20,2
A14	4,1	0,7	16,7	3,9	1,1	29,0
A15	4,2	0,4	9,6	3,8	0,8	21,8
A16	4,3	0,7	15,8	3,9	0,6	16,0
A17	4,3	0,4	10,1	4,1	0,4	9,7
A18	4,2	0,2	4,3	4,1	0,5	12,6
A19	4,3	0,5	10,5	3,7	1,0	26,0
A20	4,0	0,5	13,1	3,6	1,2	32,5
A21	4,1	0,5	11,3	3,9	0,8	19,8
A22	3,8	0,5	12,3	3,9	0,7	16,7
A23	4,0	0,6	15,5	3,9	0,9	23,3
A24	3,8	0,8	21,0	3,8	0,4	10,5
A25	4,2	0,5	12,8	3,8	0,3	8,1
A26	3,9	0,5	12,1	3,6	0,5	13,9
A27	3,6	0,8	22,6	3,7	0,6	15,3

Código	Igual e inferior a 40 anos			Superior a 40 anos		
	\bar{X}	S	CV (%)	\bar{X}	S	CV (%)
A28	4,1	0,4	10,5	3,5	0,3	8,7
A29	4,0	0,4	9,5	4,0	0,7	18,3
A30	3,7	0,7	18,2	3,9	0,6	16,0
A31	4,0	0,4	10,5	3,8	0,6	16,3
A32	4,3	0,4	10,1	3,9	0,4	10,4
A33	4,3	0,4	9,2	3,9	0,6	15,3
A34	4,0	0,4	10,9	4,0	0,6	15,8
A35	3,5	0,9	26,9	3,3	0,8	24,9
A36	3,9	0,4	10,9	3,4	0,8	23,1
A37	3,8	0,5	13,2	3,8	0,6	15,9
A38	3,8	0,6	17,0	3,9	0,7	17,3
A39	4,1	0,7	16,0	3,9	0,9	23,5
A40	4,0	0,6	15,4	3,7	0,7	19,9
A41	4,0	0,5	12,6	3,8	0,7	19,5
A42	4,1	0,4	10,5	3,8	0,8	22,1
A43	4,0	0,5	12,3	4,0	0,7	17,0
A44	3,7	0,4	11,9	3,6	0,7	18,4
A45	4,5	0,5	11,9	4,2	0,4	10,4
A46	4,0	0,7	17,3	4,0	0,5	12,1
A47	3,8	0,9	23,0	3,6	0,6	17,7
A48	4,2	0,4	8,6	3,9	0,5	12,7
A49	4,0	0,6	14,2	4,2	0,6	13,5
A50	3,8	0,5	14,1	3,6	0,8	21,3
A51	3,9	0,5	12,7	3,9	0,6	14,8
A52	3,7	0,5	14,8	3,8	0,9	24,0
A53	4,1	0,4	9,6	4,0	0,6	15,0
S1	3,5	1,1	30,1	3,8	0,9	23,3
S2	3,8	0,8	22,0	4,1	0,5	12,7
S3	3,7	0,5	13,1	4,0	0,5	13,8
S4	3,8	0,9	24,4	3,9	0,6	15,8
S5	3,3	1,1	33,0	4,0	0,4	11,2
S6	4,2	0,4	10,5	3,9	0,8	19,8
S7	4,2	0,6	14,2	4,0	0,7	18,6
S8	4,2	0,5	11,3	4,2	0,6	14,7
S9	3,9	0,8	21,5	4,0	0,5	13,6
S10	4,0	0,5	13,5	4,1	0,4	9,0

Código	Igual e inferior a 40 anos			Superior a 40 anos		
	\bar{X}	S	CV (%)	\bar{X}	S	CV (%)
S11	4,0	0,7	16,2	3,9	0,7	17,3
S12	3,9	0,6	15,2	3,9	0,7	16,7
S13	3,9	0,6	16,5	4,1	0,4	8,9
S14	3,9	0,4	10,2	3,9	0,6	16,2
S15	4,0	0,4	10,5	4,2	0,4	9,7
S16	4,0	0,6	14,1	4,1	0,4	10,9
S17	3,5	0,8	23,3	3,8	0,6	15,2
S18	3,5	0,8	22,8	3,8	0,6	15,3
S19	3,8	0,7	17,5	4,0	0,6	14,4
S20	4,0	0,7	16,8	4,1	0,5	12,7
S21	4,4	0,4	8,6	4,1	0,5	11,0

Anexo VI - Médias aritméticas simples, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações de cada questão, por critério de avaliação

Tabela VI.1 – Médias aritméticas, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações de cada questão, por critério de avaliação.

Código	Compreensibilidade			Relevância			Fiabilidade		
	\bar{X}	S	CV (%)	\bar{X}	S	CV (%)	\bar{X}	S	CV (%)
E1	4,3	0,7	15,5	4,7	0,6	12,4	3,5	0,8	21,9
E2	4,1	1,0	23,9	4,4	1,0	21,9	3,5	1,0	29,4
E3	4,3	0,8	18,9	4,3	0,7	15,3	3,4	0,6	17,7
E4	3,9	0,9	23,1	4,2	0,8	18,7	3,4	0,8	24,5
E5	3,9	0,8	20,8	4,3	0,5	11,1	3,6	0,7	19,3
E6	4,3	0,7	15,3	4,2	0,6	15,0	3,6	0,8	21,0
E7	4,0	0,7	16,7	4,3	0,6	13,2	3,7	0,7	18,2
A1	4,1	0,7	17,4	4,1	0,9	21,3	3,4	1,0	28,4
A2	4,1	0,7	17,4	4,3	0,6	13,5	3,7	0,7	19,6
A3	4,4	0,7	15,7	4,4	0,9	20,5	3,7	0,9	25,0
A4	4,2	1,2	29,2	3,8	1,3	34,6	3,8	1,0	24,9
A5	3,9	1,2	29,8	3,7	1,2	33,7	3,8	1,1	28,1
A6	4,1	0,8	20,9	4,4	0,7	15,7	3,6	0,8	23,4
A7	4,0	0,7	16,7	4,3	0,6	13,2	3,6	0,7	19,3
A8	4,3	0,7	15,5	4,3	0,7	17,4	3,7	0,9	25,0
A9	3,9	0,8	21,5	4,0	0,9	22,0	3,4	0,9	26,4
A10	4,1	0,7	16,0	4,1	0,9	22,5	3,5	1,0	29,4
A11	3,7	1,0	27,2	3,8	0,9	22,6	3,4	1,0	30,0
A12	4,2	0,6	14,5	4,2	0,8	18,4	3,5	1,0	28,9
A13	4,4	0,8	17,4	4,2	0,8	18,7	3,9	0,8	21,5
A14	4,3	1,0	23,3	4,1	1,0	25,5	3,7	1,1	30,1
A15	4,3	0,8	19,0	3,8	0,8	20,8	3,7	0,9	24,0
A16	4,4	0,6	13,7	4,3	0,7	17,2	3,6	1,0	26,3
A17	4,4	0,5	11,5	4,2	0,5	12,7	3,8	0,6	15,7
A18	4,4	0,5	11,5	4,2	0,5	12,7	3,7	0,7	18,2
A19	4,1	0,9	22,8	4,1	1,0	24,2	3,6	1,0	26,3
A20	4,0	1,1	26,4	3,8	1,1	28,6	3,5	1,1	30,9
A21	4,3	0,7	17,2	4,1	0,8	20,9	3,6	0,8	22,9
A22	4,1	0,8	19,2	4,1	0,6	15,3	3,5	0,9	25,7
A23	4,4	0,8	19,0	4,0	0,9	23,6	3,6	1,0	28,4
A24	4,0	0,8	20,4	3,9	0,7	17,9	3,5	0,7	19,8
A25	4,2	0,8	18,4	4,3	0,7	15,3	3,5	0,5	14,5
A26	4,0	0,7	18,6	3,9	0,7	17,9	3,3	0,7	20,0
A27	3,9	0,9	24,0	3,8	0,8	21,7	3,2	0,7	22,2

A28	4,1	0,7	17,4	3,9	0,6	15,7	3,3	0,6	17,6
A29	4,3	0,7	17,2	4,2	0,6	14,5	3,6	1,0	28,4
A30	4,1	0,7	16,0	3,9	0,7	18,9	3,4	1,0	28,4
A31	4,1	0,7	18,0	4,1	0,8	19,2	3,5	0,7	20,1
A32	4,5	0,5	11,5	4,2	0,6	15,0	3,4	0,8	22,5
A33	4,5	0,6	13,5	4,3	0,7	15,5	3,4	0,8	24,5
A34	4,3	0,7	15,3	4,2	0,6	15,0	3,5	0,8	23,9
A35	3,8	1,0	25,7	3,3	1,1	32,5	2,9	1,1	37,7
A36	4,2	0,8	19,1	3,4	1,1	31,8	3,2	0,9	29,2
A37	4,1	0,6	15,3	3,8	0,9	22,6	3,4	0,6	17,7
A38	4,2	0,7	16,6	3,9	0,9	23,1	3,5	0,8	24,2
A39	4,2	0,7	17,3	4,1	0,9	23,1	3,7	1,0	26,5
A40	4,1	0,7	18,0	3,8	1,0	26,4	3,5	0,8	21,9
A41	4,2	0,7	16,6	3,9	1,0	25,5	3,5	0,8	21,9
A42	4,3	0,7	15,5	3,9	1,0	24,6	3,5	0,8	24,2
A43	4,3	0,5	10,6	4,1	0,8	20,9	3,6	0,8	23,4
A44	3,9	0,8	21,5	3,9	0,8	20,8	3,1	0,7	23,1
A45	4,3	0,7	17,4	4,4	0,5	11,5	4,1	0,6	13,8
A46	4,2	0,8	20,1	4,1	0,7	16,0	3,7	0,6	15,0
A47	4,1	0,8	20,9	3,7	0,9	24,0	3,3	0,8	24,7
A48	4,3	0,6	13,5	4,2	0,6	15,0	3,5	0,5	14,5
A49	4,5	0,6	13,7	4,3	0,6	13,5	3,6	0,8	23,4
A50	4,0	0,8	20,4	3,7	0,8	22,3	3,3	0,7	20,0
A51	4,3	0,6	13,2	3,9	0,7	17,9	3,5	0,7	19,8
A52	4,1	0,8	19,2	3,8	1,0	26,4	3,5	0,8	22,2
A53	4,2	0,6	15,0	4,3	0,7	15,3	3,7	0,7	17,5
S1	4,1	0,8	20,9	3,7	1,1	30,7	3,2	1,2	36,3
S2	4,2	0,8	18,7	4,2	0,9	20,3	3,5	0,8	21,9
S3	4,2	0,8	18,4	4,0	0,7	16,7	3,4	0,7	20,2
S4	4,1	0,8	19,7	4,1	0,8	19,7	3,4	0,8	24,7
S5	3,8	1,3	34,7	4,2	1,0	23,2	3,2	0,8	26,4
S6	4,3	0,6	13,2	4,4	1,0	21,9	3,4	0,9	26,4
S7	4,3	0,8	18,9	4,3	0,8	19,3	3,7	0,7	18,7
S8	4,5	0,6	13,7	4,7	0,5	9,6	3,4	1,0	28,4
S9	4,2	0,8	20,1	4,1	0,9	22,8	3,6	0,8	21,0
S10	4,4	0,5	11,5	4,4	0,7	15,7	3,4	0,7	20,2
S11	4,2	0,8	20,1	4,3	0,7	15,3	3,5	0,9	25,7
S12	4,1	0,9	21,3	4,1	0,7	18,0	3,5	0,7	20,1

S13	4,2	0,8	18,4	4,3	0,6	13,2	3,5	0,7	19,8
S14	4,2	0,8	20,1	4,3	0,7	17,2	3,3	0,7	22,5
S15	4,4	0,5	11,3	4,4	0,6	13,7	3,4	0,5	14,8
S16	4,3	0,6	13,2	4,4	0,6	13,7	3,5	0,6	17,6
S17	4,0	0,7	18,6	3,8	0,8	21,7	3,3	0,8	24,7
S18	4,0	0,7	18,6	3,8	0,9	22,6	3,3	0,7	22,5
S19	3,8	1,0	24,9	4,3	0,7	15,5	3,6	0,6	17,0
S20	4,3	0,6	13,5	4,4	0,7	15,7	3,5	0,8	23,9
S21	4,4	0,5	11,5	4,5	0,5	11,3	3,7	0,7	17,5

**Anexo VII – Médias aritméticas simples, desvios-padrão e coeficientes
de variação das pontuações agregadas para cada questão, por
domínio de sustentabilidade**

Tabela VII.1 – Médias aritméticas, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações agregadas de cada questão, por domínio de sustentabilidade.

	Código	\bar{X}	S	CV (%)
Domínio Económico	E1	4,2	0,4	9,7
	E2	4,0	0,8	21,0
	E3	4,0	0,5	13,5
	E4	3,8	0,7	19,5
	E5	3,9	0,5	11,9
	E6	4,0	0,5	12,0
	E7	4,0	0,4	9,9
Domínio Ambiental	A1	3,8	0,7	17,7
	A2	4,0	0,6	14,0
	A3	4,2	0,7	16,8
	A4	3,9	1,2	29,3
	A5	3,8	1,1	28,2
	A6	4,0	0,5	13,3
	A7	3,9	0,4	9,0
	A8	4,1	0,7	16,4
	A9	3,8	0,7	18,6
	A10	3,9	0,7	19,3
	A11	3,6	0,8	20,9
	A12	3,9	0,7	17,0
	A13	4,2	0,7	16,6
	A14	4,0	1,0	23,9
	A15	3,9	0,7	17,6
	A16	4,1	0,7	16,0
	A17	4,2	0,4	9,8
	A18	4,1	0,4	9,8
	A19	3,9	0,8	20,9
	A20	3,8	0,9	25,3
	A21	4,0	0,7	16,4
	A22	3,9	0,6	14,7
	A23	4,0	0,8	19,8
	A24	3,8	0,6	15,2
	A25	4,0	0,4	11,0
	A26	3,7	0,5	13,2
	A27	3,6	0,7	18,1
	A28	3,8	0,4	11,8

	Código	\bar{X}	S	CV (%)
	A29	4,0	0,6	15,0
	A30	3,8	0,6	16,6
	A31	3,9	0,5	13,8
	A32	4,0	0,4	11,0
	A33	4,1	0,6	13,5
	A34	4,0	0,5	13,6
	A35	3,4	0,9	25,4
	A36	3,6	0,7	19,1
	A37	3,8	0,5	14,5
	A38	3,9	0,7	16,9
	A39	4,0	0,8	20,4
	A40	3,8	0,7	18,0
	A41	3,9	0,6	16,6
	A42	3,9	0,7	17,9
	A43	4,0	0,6	14,8
	A44	3,6	0,6	15,6
	A45	4,3	0,5	11,4
	A46	4,0	0,6	14,2
	A47	3,7	0,7	19,9
	A48	4,0	0,5	11,2
	A49	4,1	0,6	13,5
	A50	3,6	0,7	18,1
	A51	3,9	0,5	13,6
	A52	3,8	0,8	20,4
	A53	4,1	0,5	12,7
Domínio Social	S1	3,7	0,9	25,7
	S2	4,0	0,7	16,8
	S3	3,9	0,5	13,6
	S4	3,9	0,7	19,2
	S5	3,7	0,8	22,4
	S6	4,0	0,7	16,2
	S7	4,1	0,7	16,5
	S8	4,2	0,5	13,1
	S9	4,0	0,7	16,8
	S10	4,1	0,4	10,8
	S11	4,0	0,7	16,4
	S12	3,9	0,6	15,6

Código	\bar{X}	S	CV (%)
S13	4,0	0,5	12,3
S14	3,9	0,5	13,7
S15	4,1	0,4	10,1
S16	4,0	0,5	12,0
S17	3,7	0,7	18,7
S18	3,7	0,7	18,5
S19	3,9	0,6	15,5
S20	4,1	0,6	14,1
S21	4,2	0,4	10,2

**Anexo VIII – Médias aritméticas simples, desvios-padrão e coeficientes
de variação das pontuações agregadas para cada questão, por
categoria**

Tabela VIII.1 – Médias aritméticas, desvios-padrão e coeficientes de variação das pontuações agregadas de cada questão, por categoria.

	Código	\bar{X}	S	CV (%)
Categoria 'Percepção'	E1	4,2	0,4	9,7
	E2	4,0	0,8	21,0
	E3	4,0	0,5	13,5
	E4	3,8	0,7	19,5
	E5	3,9	0,5	11,9
	E6	4,0	0,5	12,0
	E7	4,0	0,4	9,9
	A1	3,8	0,7	17,7
	A2	4,0	0,6	14,0
	A3	4,2	0,7	16,8
	A6	4,0	0,5	13,3
	A7	3,9	0,4	9,0
	A8	4,1	0,7	16,4
	A10	3,9	0,7	19,3
	A12	3,9	0,7	17,0
	A16	4,1	0,7	16,0
	A17	4,2	0,4	9,8
	A18	4,1	0,4	9,8
	A21	4,0	0,7	16,4
	A22	3,9	0,6	14,7
	A24	3,8	0,6	15,2
	A25	4,0	0,4	11,0
	A26	3,7	0,5	13,2
	A27	3,6	0,7	18,1
	A28	3,8	0,4	11,8
	A29	4,0	0,6	15,0
	A31	3,9	0,5	13,8
	A34	4,0	0,5	13,6
	A35	3,4	0,9	25,4
	A37	3,8	0,5	14,5
	A38	3,9	0,7	16,9
	A40	3,8	0,7	18,0
	A41	3,9	0,6	16,6
	A42	3,9	0,7	17,9
	A43	4,0	0,6	14,8

	Código	\bar{X}	S	CV (%)
	A44	3,6	0,6	15,6
	A45	4,3	0,5	11,4
	A46	4,0	0,6	14,2
	A47	3,7	0,7	19,9
	A50	3,6	0,7	18,1
	A51	3,9	0,5	13,6
	A53	4,1	0,5	12,7
	S1	3,7	0,9	25,7
	S2	4,0	0,7	16,8
	S3	3,9	0,5	13,6
	S4	3,9	0,7	19,2
	S5	3,7	0,8	22,4
	S6	4,0	0,7	16,2
	S7	4,1	0,7	16,5
	S8	4,2	0,5	13,1
	S9	4,0	0,7	16,8
	S10	4,1	0,4	10,8
	S11	4,0	0,7	16,4
	S12	3,9	0,6	15,6
	S13	4,0	0,5	12,3
	S14	3,9	0,5	13,7
	S15	4,1	0,4	10,1
	S16	4,0	0,5	12,0
	S17	3,7	0,7	18,7
	S19	3,9	0,6	15,5
	S20	4,1	0,6	14,1
Categoria 'Práticas'	A4	3,9	1,2	29,3
	A5	3,8	1,1	28,2
	A13	4,2	0,7	16,6
	A14	4,0	1,0	23,9
	A15	3,9	0,7	17,6
	A23	4,0	0,8	19,8
	A32	4,0	0,4	11,0
	A33	4,1	0,6	13,5
	A36	3,6	0,7	19,1
	A48	4,0	0,5	11,2
	A49	4,1	0,6	13,5

	Código	\bar{X}	S	CV (%)
	S18	3,7	0,7	18,5
Categoria 'Indicadores'	A9	3,8	0,7	18,6
	A11	3,6	0,8	20,9
	A19	3,9	0,8	20,9
	A20	3,8	0,9	25,3
	A30	3,8	0,6	16,6
	A39	4,0	0,8	20,4
	A52	3,8	0,8	20,4
	S21	4,2	0,4	10,2

